



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kontroll av outsourcing - Logistikverksamhet

En studie om relationen och kompetensens påverkan på kontroll mellan svenska medelstora företag och deras outsourcade lagerverksamhet

Företagsekonomiska institutionen

Kurser:

Management & Financial Management

Termin: VT2021

Kandidatuppsats

Författare:

Christoffer Blixt - 930504

Pontus Fröberg - 980211

Handledare: Richard Nakamura

Innehållsförteckning

Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte och problemformulering	6
1.4 Beskrivning av fallföretag	6
1.5 Avgränsningar	7
Teori	8
2.1 Typ av relation	8
2.2 Kommunikation mellan kund- och outsourcingföretag	8
2.3 Tillit mellan kund- och outsourcingföretag	10
2.4 Engagemang mellan kund- och outsourcingföretag	11
2.5 Kompetens hos kundföretaget	12
2.6 Kontroll av outsourcingföretag	12
2.7 Sammanfattning av teorin	13
Metod	14
3.1 Forskningsansats	14
3.2 Övergripande tillvägagångssätt	18
3.3 Val av fallföretag	18
3.4 Genomförandet av intervjuer	18
3.5 Etiska ställningstaganden	20
3.6 Kritik mot metod	20
3.7 Källkritik	21
Empiri	22
4.1 Kundföretagets syfte med outsourcing	23
4.2 Typ av relation	23
4.3 Kommunikation mellan kund- och outsourcingföretag	23
4.4 Tillit mellan kund- och outsourcingföretag	25
4.5 Engagemang mellan kund- och outsourcingföretag	26
4.6 Kompetens hos kundföretaget	26
4.7 Kontroll av outsourcingföretag	28
Analys	29
5.1 Typ av relation	29
5.2 Kommunikation mellan kund- och outsourcingföretag	29
5.3 Tillit mellan kund- och outsourcingföretag	30
5.4 Engagemang mellan kund- och outsourcingföretag	31
5.5 Kompetens hos kundföretaget	32
5.6 Kontroll av outsourcingföretag	34
Slutsats	36
6.1 Förslag till vidare studier och begränsningar	37
Källförteckning	38
Bilaga 1: Intervjumall	40

Abstract

Since the start of outsourcing as a concept there has been a few different approaches in how the relationship has been seen. The latest change is that companies more and more tend to view the outsourced supplier as a business partner rather than a vertically integrated supplier. One of the major questions in outsourcing today is how much companies should control their business partner. A few recent studies have shown that the control cost is one of the factors that leads to companies taking back their outsourced logistics function.

Previous studies have shown that a relationship approach has been successful as a way to reduce the control costs. This study has focused on four different key areas in the relationship, which in recent studies has indicated a correlation to the amount of control that is needed. These key relationship factors that have been considered in this study are trust, commitment, communication and competence.

In order to study this phenomenon a midsize Swedish company has been selected. The primary data has been received through interviews with members through digital video-calls. As the interviews progressed the writers discovered that the outsourcing company and the customer company had a more integrated business than expected. The customer company had one of its departments in the same building as the outsourced unit, which is believed to have an effect on the relationship.

During the interviews the results have indicated that trust, communication and competence is seen as important parts in the relationship. One major effect in the relationship that differed from the research question of this study is seen though the integration between the customer and outsourcing company, and its effect on communication, trust and competence. The study has also shown that this company works with and prioritizes commitment in the relationship,

For future research in logistics outsourcing, the writers would recommend to further study the importance and effect of an integrated business between the customer and the outsourced company. With a focus on shared office/working areas where the companies work integrated, and therefore could increase trust, communication, commitment and the competence between the parties which in turn would lower the control costs.

Begreppsdefinition

Outsourcing

Lonsdale, Cox (2000) beskriver att det finns åtskilda definitioner av begreppet outsourcing. Definitionen som kommer användas i denna studie baseras på förklaringen som beskrivs i Ogerelc (2007)

“Logistics outsourcing means transferring a firm's logistics functions and associated capabilities to specialized external services providers (ESL). Outsourcing transport and other logistics activities means that it is more rational to buy external logistics services than to operate in-house. “

Engelska begreppet outsourcing böjts enligt svenska böjningsformer. Dessa blir grammatiskt inkorrekta på engelska, men detta har gjorts för att underlätta läsningen av studien.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Outsourcing ses inte längre som ett nytt fenomen, utan har använts sedan tidigt 80-tal (Lonsdale, Cox, 2000). Historien om outsourcing beskrivs i tre olika tidsepoker (Ogerelc, 2007). 80-talets outsourcing definieras av "*tactical outsourcing*" där målet med outsourcing förklaras genom att outsourca supporttjänster kunna lösa specifika problem inom företaget. Under 90-talet skiftas synen på outsourcing till att bli "*Strategic outsourcing*" där outsourcing möjliggör en övergripande kontroll över företagets samtliga funktioner, således ändras även synen på outsourcingföretaget från att ses som en leverantör till att bli en affärspartner. Under 2000-talet förklaras ytterligare ett skift till "*transformational outsourcing*" där företag istället fokuserar på utveckling, innovation och samarbete med sina outsourcingföretag där man försöker omdefiniera hur företagets verksamhet bedrivs (Ogerelc, 2007).

Genom tidigare forskning beskrivs att syftet med outsourcing har skiftat (Ogerelc, 2007). I outsourcingens tidiga skede var det primära syftet kostnadsreducering. I dagens forskning beskrivs istället det primära syftet vara att genom outsourcing möjliggöra en bättre service till kund, samt möjligheten att snabbt kunna anpassa sig till marknaden (Clegg m.fl., 2005).

I och med skiftet skildras också en förändring i de styrtekniker som företag använder sig av idag. I de nya styrteknikerna som finns idag ses det att företag väljer att se sina outsourcade verksamheter som medberoende parter och således blir samarbetet mer horisontellt. Detta skiljer sig från det tidigare styrsättet där outsourcade enheter hanterats som vertikalt integrerade. Skiften beskrivs av Clegg m.fl. (2005) som olika trender, syftet med dessa trender grundar sig i att företag vill utveckla sina konkurrensfördelar. Genom nya modeller skapas en mer effektiv verksamhet där snabba omställningar, och flexibilitet prioriteras för att anpassa sig efter det ständigt föränderliga affärsklimatet som företag lever i idag (Clegg m.fl., 2005).

1.2 Problemdiskussion

I dagens forskning beskrivs höga kontrollkostnader som en av de största anledningarna till att avbryta avtal med outsourcingföretag (Law, 2017). Kontroll av outsourcingföretagets prestation förklaras som en nödvändighet för att säkerställa att den outsourcade verksamheten uppfyller de krav som avtalats (Law, 2017). Det är svårt för företag att hitta en balans i den kontroll som utförs av sin outsourcade enhet (Law, 2017). Risken med för omfattande kontroll beskrivs av Law (2017) kunna leda både till ökade kostnader, men även hämma innovationsförmågan och således även effektiviteten hos outsourcingföretaget (Law, 2017). För att minska behovet av kontroll har tidigare forskning studerat området ur två separata perspektiv.

Det första perspektivet beskrivs av Tsai m.fl. (2012), Huo m.fl. (2015) och Knemeyer m.fl. (2004) och visar att relationen har en inverkan i hur mycket kontroll som en outsourcingkund behöver tillämpa på sin outsourcingleverantör. De primära beståndsdelarna i denna relation består av tillit, kommunikation och engagemang (Tsai m.fl. 2012). Genom beståndsdelarna kan behovet av kontroll både öka och minska, och således även kontrollkostnaderna.

Det andra perspektivet beskrivs ur ett kompetensperspektiv. Där det förklaras att företag behöver en viss typ av kompetens för att underlätta och minska kontrollbehovet av sin outsourcade verksamhet (Law, 2017). Vidare beskrivs kompetensförlust som en viktig aspekt att beakta eftersom det finns risk för förlorad intern kompetens när en verksamhet outsourcas (Tsai m.fl., 2012). Risken med kompetensförlusten är att hamna i en så kallad lock-in situation, där företag inte längre har kompetens nog att ta tillbaka en outsourcad verksamhet. Denna bristande kompetens gör således även att företaget blir låsta till sin nuvarande outsourcingleverantör. Där det förklaras att en viss typ av kompetens krävs kring den egna verksamheten för att kunna sätta krav på en potentiell ny outsourcingleverantör (Halldorsson, Skjott-Larsen, 2004), (Law, 2017). En lösning på detta problem förklaras av Law (2017) där det beskrivs att företag genom att bibehålla en avdelning internt kan säkerställa att kompetensen kvarstår (Law, 2017).

Denna rapport syftar till att bidra till den aktuella forskningen genom att kvalitativt studera behovet av kontroll, och hur effekten av ett relationsbaserat synsätt kan minska behovet av kontroll. Vidare studeras om den interna kompetensen hos kundföretag påverkar kontrollen av outsourcingföretag. Genom att till skillnad från tidigare studier utgå både från relations- och kompetensperspektivet syftar studien till att få en mer heltäckande insikt i hur de två perspektiven påverkar varandra och behovet av kontroll av den outsourcade verksamheten. Valet att genomföra en fallstudie har gjorts för att djupgående kunna studera problemområdet samt bygga vidare på befintliga teorier.

1.3 Syfte och problemformulering

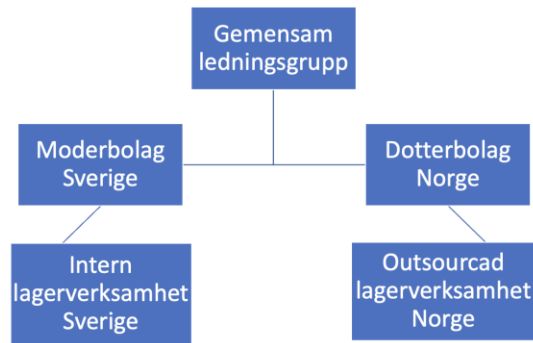
Syftet med studien är att bidra till den aktuella forskningen genom att kvalitativt studera relationens och den interna kompetensens påverkan på kontroll mellan svenska medelstora företag och deras outsourcade lagerverksamheter.

För att uppfylla syftet ställs följande frågeställning:

Hur påverkar relationen och interna kompetensen behovet av kontroll av outsourcad lagerverksamhet hos medelstora svenska företag?

1.4 Beskrivning av fallföretag

Företaget består av ett moderbolag i Sverige och ett dotterbolag i Norge. Dessa två bolag har en gemensam ledningsgrupp. Det som särskiljer verksamheter är logistiken där svenska bolaget har en egen lagerverksamhet, medan det norska dotterbolaget outsourcar sin lagerverksamhet, se Figur 1.



Figur 1

Produkterna som säljs i de båda verksamheterna är identiska. Den fundamentala skillnaden mellan den outsourcade- och den interna lagerverksamheten ses genom dess logistiska processer.

1.5 Avgränsningar

I studien har avgränsningar gjorts i form av att enbart studera outsourcing av logistikverksamhet. Det som studeras i verksamheten är kontrollbehovet som finns mellan kundföretag och dess outsourcade avdelning. Denna kontroll studeras ur ett relation- och kompetensbaserat perspektiv. För att utföra en djupgående analys studeras enbart ett företag. Detta företag har valts ut eftersom det är ett svenskt medelstort företag. En vidare förklaring för denna avgränsning beskrivs i kapitel 3.3, Val av fallföretag.

2. Teori

I detta kapitel kommer de två olika perspektiven förklaras. Första perspektivet behandlar relationen mellan kundföretag och outsourcingföretag. Där relationen först kan definieras genom tre olika typer av relationer. Därefter presenteras de tre viktigaste faktorerna som bygger relationen vilket är kommunikation, tillit och engagemang. Vidare förklaras det andra perspektivet som kompetens. Därefter presenteras teorier kring kontroll, och till sist en sammanfattning av samtliga teorier som använts i studien.

2.1 Typ av relation

Relationer är ett omfattande begrepp och för att kunna förstå uppbyggnaden av relationen delas den upp i tre typer. Kategoriseringen görs för att skapa tydlighet och generaliserbarhet i olika typer av relationer mellan företag och deras outsourcade verksamhet (Lambert m.fl., 1996). Typ ett förklaras som relationer där partnerskapet är avgränsat med kortsiktigt fokus där få aktiviteter och processer koordineras tillsammans mellan företagen. Typ två förklaras som partnerskap som sträcker sig längre än koordinering av aktiviteter, och där gemensamma planeringsmöten genomförs för att undvika motstridiga målsättningar mellan företagen. Typ tre förklaras som ett partnerskap utan ett slut där båda parter kan fatta beslut i processen som rör verksamheten utan att rådfråga den andra parten. Lambert m.fl., (1996) nämner att företag inte bör sträva efter att uppnå en så hög typ av relation som möjligt eftersom det krävs resurser i form av tid och pengar för att upprätthålla relationer och företag bör istället kartlägga och prioritera bland de relationerna som existerar i företaget.

Relationen är uppbyggd av olika faktorer och har olika korrelation med varandra vilket kommer förklaras mer djupgående i kommande avsnitt. Att studera relationer och partnerskap är ett vidsträckt område där det finns olika teorier som belyser vikten av olika faktorer som bygger relationen mellan företag. Studien har avgränsats genom att välja ut de relationsfaktorer som varit mest omtalade i tidigare forskning. Tsai m.fl. (2010) beskriver de relationsfaktorer som har störst inverkan på relationen mellan företag och deras outsourcade avdelningar enligt nutida forskning.

“Past research indicates that in logistics outsourcing, relationships often fail due to a lack of trust, commitment and communication skills between parties” (Tsai m.fl., 2010, s.180)

2.2 Kommunikation mellan kund- och outsourcingföretag

Kommunikation anses vara en viktig komponent i relationen mellan företag och deras outsourcade verksamhet genom historisk samt nutida forskning (Knemeyer m.fl., 2003). I Moore m.fl., (1990) beskrivs kommunikation som limmet som håller ihop relationen mellan företag. Vidare förklaras det av Moore m.fl. (1990) att konflikter kan skapas genom ineffektiv kommunikation vilket kan leda till missuppfattningar, inkorrekta strategier och frustration i relationen mellan företagen.

En ytterligare faktor som beskrivs är frekvensen av kommunikation. Ett exempel på kommunikationsfrekvens är hur ofta möten genomförs. Det kan konstateras att en viss kommunikation är nödvändig för att genomföra något slags samarbete (Moore m.fl., 1990). Frågan som kan ställas är vilken mängd som behövs för att uppnå bäst resultat. För mycket kommunikation kan leda till överbelastning hos medarbetarna vilket kan skada partnerskapet. Organisationer bör därav kontrollera mängden kommunikation de använder för att uträtta en uppgift, och jämföra det med mängden kommunikation som rimligtvis skulle behövas för att uppnå de resultat som önskas (Moore m.fl., 1990).

En annan aspekt som beskrivs är vilken riktning kommunikationen färdas, horisontellt eller vertikalt. I ett partnerskap mellan två företag uppstår det ofta en hierarkisk ordning där det större företaget vanligtvis hamnar högst i hierarkin. Därav har företaget ett större inflytande i beslut och kommunicerar utefter den makt som de besitter (Moore m.fl., 1990). Vidare har även innehållet i kommunikationen stor betydelse för vilken effekt det har på relationen.

En uppdelning mellan formell och informell information görs mellan företag och deras outsourceade avdelningar (Knemeyer m.fl., 2003). Formell kommunikation förekommer ofta i skriven strukturerad form eller genom formella möten medan informell kommunikation vanligtvis sker spontant mellan personer. Det beskrivs vidare i Knemeyer m.fl., (2003) att informell kommunikation leder till att tillit skapas. En bidragande faktor till att uppnå en hög grad tillit är genom kommunikationen. Kommunikationen bidrar till att lösa konflikter samt reglera uppfattningar och förväntningar. Slutsatsen som beskrivs av Knemeyer m.fl. (2003) visar att en bredare och djupare kommunikation skapar ett starkare partnerskap, och således även en högre grad av tillit.

Det finns dock motsättningar i teorin där sambandet mellan kommunikation och tillit studerats. Det har resulterat i att kommunikation och tillit inte har ett statistiskt signifikant samband i alla bemärkelser (Knemeyer m.fl., 2004). Förklaringen som ges till upptäckten är att olika aspekter av relationen mellan kundföretaget och outsourcingföretaget har studerats och därav lett till olika resultat. Kommunikation har dock visats ha en direkt påverkan på outsourcingföretagets prestation enligt Knemeyer m.fl. (2003). Det råder inget tvivel inom forskningen att kommunikation och tillit är två av de viktigaste komponenterna i uppbyggnaden av en relation mellan företag och dess outsourceade lagverksamhet (Knemeyer m.fl., 2003), (Knemeyer m.fl., 2004), (Goles & Chin, 2005). Goles och Chin (2005) beskriver att god kommunikation leder till tillit, men beskriver även att allteftersom tillit skapas i relationen leder det till en mer öppen kommunikation, vilket i sin tur stärker tilliten mellan parterna. Nästa kapitel kommer således mer djupgående förklara begreppet tillit.

2.3 Tillit mellan kund- och outsourcingföretag

Innan tillit som begrepp kan diskuteras behöver det definieras. Det existerar flertalet olika definitioner i dagens forskning. I studien används Knemeyer m.fl. (2004) definition enligt följande:

“...trust will refer to a reliance on, and confidence in, one’s business partners.” (S.40)

Tillit ses som en återkommande faktor som tas upp i studier kring långsiktiga outsourcing relationer (Knemeyer m.fl., 2004), (Wilson, 1995), Huo m.fl. (2015). Tilliten och kommunikationen beskrivs av Knemeyer m.fl. (2004) som en nyckelfaktor för en långsiktig relation där tillit ofta är det som är det som definierar relationen. Det beskrivs att det skriftliga kontraktet inte är av samma relevans (Knemeyer m.fl., 2004). Vidare diskuteras det av Lambert m.fl. (1999) att långa kontrakt snarare kan hämma relationen om det blir transaktionsorienterat, vilket innebär att relationen enbart utgår från kontraktet. Det beskrivs att ett mer relationsorienterat tankesätt kring outsourcing gynnar tilliten (Lambert m.fl., 1999). Lambert m.fl. (1999) förklarar vidare att:

“The strongest partnerships appear to be those in which the contract either is not a written contract at all or exists for strictly “legal” purposes and is not used as a guideline for day-to-day operations.” (S. 175)

Det ses att relationen snarare kan gynnas genom ett kortare kontrakt eftersom relationen blir mer integrerad. En närmre relation som inte bara definieras av det skrivna kontraktet (Lambert m.fl., 1999). Tilliten baseras således inte enbart på kontraktet, utan flertalet andra aspekter som påverkar relationen mellan parterna diskuteras. En sådan aspekt har tidigare nämnts i kapitel 2.2 där informell kommunikationen beskrivs bidra till tillit. Knemeyer m.fl. (2004) bevisar ett antal hypoteser kopplade till tillit och dess påverkan på relationen. De faktorer som förklaras av Knemeyer m.fl. (2004) är ryktets påverkan på tilliten. Ryktet delas in i två aspekter. Den första förklaras genom ryktet som outsourcingföretaget har inom outsourcingbranschen. Den andra aspekten förklaras genom de tidigare erfarenheterna mellan kundföretaget och outsourcingföretag. Om erfarenheterna sedan tidigare uppfattas som bra mellan parterna bidrar det således till tillit (Knemeyer m.fl., 2004).

Till sist påvisas effekten som opportunist kan ha på relationen (Knemeyer m.fl., 2004). Opportunism beskrivs som ett problem där outsourcingföretag övervärderar sina möjligheter att utföra en uppgift åt sin kund för att få ett kontrakt påskrivet. När kontraktet påbörjas har således inte outsourcingföretaget kompetens eller resurser för att leverera enligt avtalet. När relationen inleds kommer prestationen från outsourcingföretaget därav vara bristfälligt, vilket påverkar tilliten negativt (Knemeyer m.fl., 2004). Vidare beskrivs opportunist som en av de stora faktorerna till varför företag ser behov i att kontrollera sina outsource avdelningar trots de kostnader som kontrollen medför. Law (2017) belyser också risken med opportunist, men problematiken förklaras istället som ett problem uppdelat i två tidsaspekter, före och efter kontrakt. Där Law (2017) belyser risken för “Winners Curse” där outsourcingföretag har

kompetens och resurser, men väljer att inte prestera efter att de skrivit ett kontrakt. Denna kontroll som behöver utföras beskrivs ytterligare i kapitel 2.6 kontroll av outsourcingföretag.

2.4 Engagemang mellan kund- och outsourcingföretag

Den tredje relationsfaktorn som beskrivs som en av de viktigaste beståndsdelarna i relationen mellan företag och deras outsourcade lagerverksamhet är det engelska ordet *commitment* (Knemeyer m.fl., 2003). På svenska finns det framförallt två översättningar på ordet, vilka är engagemang samt åtagande. I studien kommer engagemang användas som översättning på *commitment*. Följande definition på engagemang kommer användas i studien:

“Commitment is defined as the willingness of the parties to exert effort and devote resources in order to sustain an ongoing relationship” (Goles & Chin. 2005, s.52)

Engagemang som relationsfaktor anses verka i ett långsiktigt perspektiv och med en framtidsorientering (Goles & Chin, 2005). Det beskrivs av Goles och Chin (2005) att tidigare studier visat att engagemang ses som en starkt bidragande faktor till att upprätthålla en relation. I en studie skriven av Moore (1998) beskrivs engagemangets betydelse mellan kundföretag och outsourcingföretag. Studien visar att graden av engagemang hos kundföretaget i ett samarbete mellan kundföretaget och deras outsourcade verksamhet har en stark koppling till konflikter mellan samarbetsparterna. Kundföretaget beskrivs vara mindre engagerade i att upprätthålla relationen om oenighet rörande målsättningen eller villkoren kring samarbetet förekommer. En annan upptäckt som framkommer i studien är att kundföretaget är engagerade i relationen oberoende hur ekonomiskt effektivt, produktivt eller värdefullt samarbetet upplevs vara. Outsourcingbolagets engagemangsnivå i relationen är dock beroende på en rad olika faktorer som kan variera under tiden som samarbetet existerar. Nya affärsmöjligheter, nya kunder, arbetskraftsproblem, andra organisationsproblem eller finansiella problem kan få outsourcingföretaget att tappa engagemang i relationen (Moore, 1998).

Engagemang och tillit är starkt korrelerade, Morgan och Hunt (1994) beskriver engagemang och tillit som nyckelkomponenter i relationen mellan företag. Vidare beskriver Morgan och Hunt (1994) att engagemang och tillit skapar motståndskraft i att välja de attraktiva kortsiktiga investeringsalternativen som rör verksamheten och påverkar relationen negativt, för att istället välja de beslut som förväntas generera en bättre avkastning på lång sikt. Till sist beskrivs det av Morgan och Hunt (1994) att om engagemang och tillit finns i relationen kan det hjälpa parterna att lita på att den andra parten inte kommer agera opportunistiskt.

Det beskrivs i Knemeyer m.fl. (2003) att engagemang hos parterna i en typ två samt typ tre relation som beskrivits i kapitel 2.1 visade en betydligt högre grad engagemang än vad parter i en typ ett relation gjorde.

2.5 Kompetens hos kundföretaget

Det ses att kundföretagets kompetens rörande den outsourcade verksamheten är en förutsättning för att kunna bedriva en effektiv kontroll av sin outsourcing verksamhet (Halldorsson, Skjott-Larsen, 2004), (Law, 2017). Denna kompetens kan både skapas och bibehållas genom att bedriva intern lagerverksamhet (Law, 2017). Vidare beskrivs att denna kompetens är en förutsättning för att kunna fortsätta att utmana sin outsourcingpartner för att utveckla och förbättra outsourcingverksamheten (Halldorsson, Skjott-Larsen, 2004). För att kunna utmana outsourcingföretaget krävs det att kunden till outsourcingföretaget har kunskap och förståelse inom området. Halldorsson och Skjott-Larsen (2004) benämner detta som en dynamisk relation. En dynamisk relation är inte nödvändigtvis den mest optimala relationen, utan beror på vad kundens syfte är med outsourcing. Om syftet med samarbetet är att kortsiktigt spara pengar är ett dynamiskt samarbete inte av lika stor relevans, men i de fall där kompetens ses som en del i syftet är dynamiska relationer istället att föredra. Eftersom kunskap kan delas mellan företagen och på så vis både förbättra kundföretagets och outsourcingverksamhetens processer (Halldorsson, Skjott-Larsen, 2004).

Har kundföretaget ingen intern verksamhet riskerar de att förlora sin kompetens. Kompetensförlusten beskrivs som en av de största riskerna med outsourcing enligt Tsai m.fl. (2012). Vidare beskrivs det att företag idag snarare är oroliga för de icke mätbara resurserna som de kan tänkas förlora med outsourcing (Tsai m.fl., 2012). Dessa icke mätbara resurser består av strategiska, mänskliga och informationsresurser. De mätbara kostnaderna ses inte som lika relevanta idag (Tsai m.fl., 2012). Risken att förlora kompetens och dess koppling till kontroll beskrivs av Halldorsson, Skjott-Larsen, (2004) och Law, (2017), vilket beskrivs i nästkommande kapitel.

2.6 Kontroll av outsourcingföretag

Det finns flertalet risker med outsourcing. Riskerna leder till att kundföretag på ett eller annat sätt behöver kontrollera outsourcingföretaget. Som tidigare nämnts är opportunism en aspekt som är viktig att beakta (Knemeyer m.fl., 2004). Något som understryks genom ett exempel av Law (2017) som demonstrerar problematiken med att outsourcingföretag tillsätter lågkompetenspersonal inom ett projekt som egentligen kräver högre kompetens. Vidare beskrivs en risk enligt Halldorsson, Skjott-Larsen, (2004) och Law, (2017) att företag hamnar i en så kallad lock-in situation. Detta begrepp beskrivs som ett fenomen där företag låser sig till ett specifikt outsourcingföretag. Det beskrivs att bristfällig kontroll är en av de kritiska punkterna som leder till ett misslyckat samarbete, där risker för ökade kostnader och minskade fördelar med outsourcing kan ses som en konsekvens av den bristfälliga kontrollen. Vilket resulterar i att relationen mellan de två parterna blir ineffektiv (Law, 2017).

Det Halldorsson, Skjott-Larsen, (2004) och Law, (2017) framför med sina studier är således att ledningen i företag måste förstå samt kontinuerligt arbeta med att undvika att hamna i en lock-in situation. Även undersöka i vilken grad som det är nödvändigt att kontrollera outsourcingföretaget för att bibehålla effektiviteten i organisationen. Vidare beskrivs dock att

en för omfattande kontroll blir kostsam och enbart fungerar som en kortsiktig lösning. Att hitta denna balans beskrivs av Law (2017) som en av de utmanande uppgifterna som finns med outsourcing. Problematiken beskrivs av Law (2017), där företag rekommenderas bibehålla en viss kompetens och resurser för att möjliggöra kontroll. En möjlighet att säkra kompetensen är att behålla en intern avdelning (Law, 2017). Genom att behålla en avdelning internt kan således företag uppnå den grad av kompetens som behövs för att kunna kontrollera sin outsourcingverksamhet. Detta beskrivs av Tsai m.fl. (2012) som en reaktion på de allt större kontrollkostnaderna. Dessa kontrollkostnader gör att det i vissa fall ses som mer kostnadseffektivt att behålla verksamheten internt istället för att ha den outsourcad (Tsai m.fl., 2012).

Vilka områden som mäts står specificerade i kontraktet, och det är detta kontrakt som möjliggör för företag att kontrollera sin outsourcade verksamhet. Kontraktet ger företaget den avtalade rättigheten att utföra en viss typ av kontroll över exempelvis effektivitet och kostnader hos outsourcingföretaget. Avtalet skapar också rätten till att agera och straffa motparten om villkoren inte uppfylls (Huo m.fl. 2015). Som tidigare nämnts har tillit en betydelse i relationen mellan parterna. Detta ses vidare i behovet av kontroll, där en studie som gjorts av Huo m.fl. (2015) förklarar att om det finns tillit mellan parterna minskar behovet av kontroll. Som förklarats tidigare kan kontrakt hämma relationen (Lambert m.fl., 1999), något som påvisas ytterligare av Huo m.fl. (2015) där det beskrivs att om relationen enbart består av kontraktet, kontroll och straff minskas välviljan som outsourcingföretaget känner mot sin kund. Vidare beskrivs att incitamentet att bidra till en välfungerande relation således minskar, och kontrollen får en motsatt effekt på den opportunism som företaget syftar till att kontrollera (Huo m.fl. 2015).

2.7 Sammanfattning av teorin

För att sammanfatta studiens relevanta teori delas relationen som begrepp upp i tre olika typer av relationer (Lambert m.fl., 1996). Detta görs för att tydligare kunna koppla vilken påverkan typen av relation mellan kundföretaget och outsourcingföretaget har på kontrollen av den outsourcade lagerverksamheten. För att skapa förståelse kring hur mycket kontroll som behövs undersöks de beståndsdelar som bygger relationen mellan kundföretaget och outsourcingföretaget.

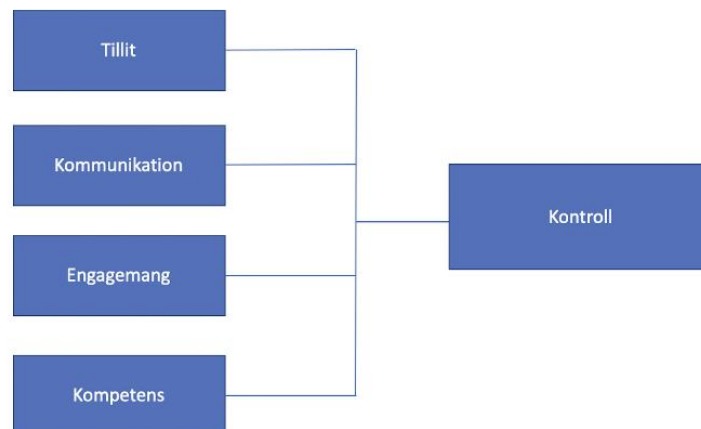
Genom litteraturen presenteras tre återkommande grundpelare som bidrar till en lyckad relation. Kommunikation beskrivs som en viktig grundpelare i relationen (Knemeyer m.fl., 2003). Vidare beskrivs av Knemeyer (2003) att kommunikation och främst informell kommunikation har en stark koppling till att tillit skapas i relationen mellan parterna. Tillit beskrivs som en grundpelare för en långsiktig relation och enligt Wilson (1995) den mest fundamentala faktorn som påverkar relationen. Lambert m.fl., (1999) visar att tillit kan skapas genom att inte ha för strikta och reglerande kontrakt utan att istället använda korta kontrakt för att på så vis skapa ett mer relationsbaserat synsätt. Något som kan påverka tilliten negativt mellan företag och deras outsourcade verksamhet är förekomsten av opportunism bland outsourcingföretag (Knemeyer m.fl., 2004). Vidare beskrivs engagemang

som en tredje viktig beståndsdel i relationen mellan kundföretaget och deras outsourcade lagerverksamhet. Engagemang är starkt korrelerad med tillit enligt Morgan och Hunt (1994). Vidare beskrivs att om tillit och engagemang existerar i relationen kan det hjälpa parterna att se bortom snabba lösningar på ett problem och istället välja den långsiktiga lösningen som genererar avkastning på lång sikt.

För att uppnå önskat resultat av samarbetet mellan kundföretaget och outsourcingföretaget är det viktigt att genomföra kontroller. Svårigheten ligger i att hitta rätt balans i hur mycket som skall kontrolleras av den outsourcade verksamheten (Law, 2017). Samtliga av de grundpelare som tidigare nämnts ses som bidragande till mängden kontroll som behöver utföras.

Något som beskrivs av Huo m.fl. (2015) är att tillit i en relation anses ha en stark påverkan på behovet hos kundföretaget av att kontrollera den outsourcade verksamheten. Tilliten underbyggs av de tidigare nämnda grundpelarna kommunikation och engagemang där det setts en tydlig korrelation till tillit. En vidare förutsättning som beskrivs för att kunna bedriva en effektiv kontroll är att besitta en grundläggande kompetens (Halldorsson, Skjott-Larsen, 2004) & (Law, 2017). En alternativ lösning för att bibehålla kompetensen är att bedriva en egen lagerverksamhet (Law 2017).

Utifrån teorin som studerats i området skapas en konceptuell modell för att strukturera upp de viktigaste aspekterna i relationen mellan företag och dess outsourcade lagerverksamhet, och dess påverkan på kontroll.



Konceptuell modell baserad på teoretiska referensramen

3. Metod

3.1 Forskningsansats

För att beskriva vilken forskningsansats som används i studien är främst kunskapssynen, hur man förhåller sig till kunskap och forskning av stor vikt (Lind, 2014). Lind (2014) beskriver två olika synsätt som centrala och beskrivs vara i motsatt förhållande till varandra. Synsätten förklaras som positivistiskt eller tolkande. Studien har skrivits med ett tolkande synsätt där en kvalitativ metod använts och genom en fallstudie skapa en insikt i hur processerna på

företaget ser ut (Patel & Davidson 2011). Studien har följt den tolkning som beskrivs som hermeneutik. Hermeneutik förklaras som positivismens raka motsats och utgår från att tolka, studera och förstå sig på ett problem ur ett subjektivt synsätt (Patel & Davidson, 2011). Patel och Davidson (2011) skriver att inom hermeneutiken beskrivs språket mellan människor och mänskligt agerande som viktiga faktorer. Man tar i beaktande att människor har egna avsikter som tolkas genom språk eller skrift och är viktiga att ta hänsyn till vid genomförande av forskning. Till skillnad från positivismens förenklade synsätt där forskningsobjektet studeras bit för bit försöker hermeneutiken skapa en helhetsbild av problemet där mänskliga tankar och känslor ses som en tillgång snarare än ett problem (Patel & Davidson, 2011).

För att följa den kvalitativa och hermeneutiska forskningsansatsen med en hög grad trovärdighet utgick även studien från Guba's (1981) artikel. Där beskrivs det att för att uppnå en hög grad trovärdighet i forskningen är det viktigt att studien innefattar fyra element: intern giltighet, extern giltighet, ansvar samt objektivitet. Vidare delas synen på forskning upp i en naturalistisk och en rationalistisk syn (Guba 1981). Fokus i studien ligger i den naturalistiska synen på forskning. Ett naturalistiskt synsätt vilar på antagandet att det existerar fler än en sanning, att alla delar av sanningen korrelerar med varandra och om en sanning studeras påverkas alla andra av det. Naturalisten menar också att det inte är möjligt att göra generaliseringar och att mänskligt beteende aldrig är kontextfritt. Naturalisten föredrar kvalitativa studier och ser främst relevansen i studien som viktigt och där teorin kan växa fram ur data (Guba 1981). Naturalisten har en syn på människan som mätinstrument där avvikelser som uppstår i mätdata inte behöver ses som fel enligt rationalistens bemärkelse. Felen kan istället spåras till mänskliga skillnader eller varierande kontexter och det blir därför viktigare att mäta pålitligheten hos källorna från vilka data samlats in (Guba 1981).

Studien syftar till att undersöka ett fenomen i ett existerande problemområde genom en deskriptiv undersökningsform som ämnar att genom tidigare kunskap inom området samt genom intervjuer på ett fallföretag undersöka problemområdet. Studien är skriven med en deduktiv metod vilket tar sin utgångspunkt i befintlig teori för att stärka objektiviteten i forskningen (Patel & Davidson, 2011).

3.2 Övergripande tillvägagångssätt

I studiens inledande skede utfördes en litteraturgenomgång för att skapa förståelse för området som problematiseras. För att skapa en övergripande bild över det studerade fenomenet genomsöktes böcker samt artiklar. Fördelen som ses med böcker enligt Patel och Davidson (2011) är möjligheten att skapa en övergripande förståelse för området som studeras. I dessa böcker tas även modeller och begrepp som anses viktiga inom forskningsområdet upp. Vidare beskrivs fördelarna med artiklar istället tillför en ny syn på fenomenet som studeras (Patel & Davidson, 2011). Litteraturgenomgången har utgått ifrån Patel och Davidson (2011) 6 stegsprocess.

Genom den tidigare litteratur som studerats bildades således en övergripande förståelse och introduktion för problemområdet. Förståelsen skapade en möjlighet att välja ut ett antal

begrepp för att underlätta vidare sökning av litteratur inom området. Dessa ord benämns av Patel och Davidson (2011) som ämnesord vilket i sin tur kan användas som sökord, samt kombineras på olika sätt för att hitta ytterligare litteratur. De sökverktyg som använts i studien består av universitetsbibliotekets sökresurser. Genom resurserna användes både tryckta och digitala resurser. Litteraturen som insamlats har främst publicerats digitalt, men även tryckta källor i form av böcker har använts. Denna data beskrivs av Bryman och Bell (2017) som sekundärdata. Sekundära data har både fördelar och nackdelar. Det beskrivs framförallt det är av stor vikt att vara källkritisk vid insamling av sekundärdata eftersom den är insamlad och tolkad av en tredje part (Bryman & Bell, 2017).

För att skapa en överblick över litteraturen har all litteratur sparats ned digitalt och strukturerats genom användandet av olika mappar. Därefter har kommentarer noterats digitalt i dokumentet för att sammanfatta vad artikeln beskriver samt vilka slutsatser som framkommit. En struktur som beskrivs som viktig av Patel och Davidson (2011) eftersom det möjliggör att systematiskt sätt att bearbeta insamlat material.

Efter att litteraturen tagits fram har dess relevans för studien utvärderats. För att säkerställa relevansen för studien har den utvärderats gällande årtal och innehållets relevans till frågeställningen. Därutöver undersöktes källans trovärdighet genom att utgå från Patel och Davidson (2011) frågeställningar. Dessa frågeställning ifrågasätter skribentens trovärdighet genom att undersöka vem som skrivit verket, till vem det är riktat samt varför det skrivits. Ett ytterligare krav som ställts på källor som använts var att de ska ha varit granskade av sakkunniga och godkända för publicering, så kallad referensgranskning. Genom referensgranskning kan en viss typ av kvalitet garanteras i artiklarna som valts ut (Singleton, 2015). Detta arbete beskrivs vidare under rubriken 3.7 källkritik.

Under arbetets gång har den preliminära problematiseringen och frågeställningen kring studien ändrats till viss del. Detta har medfört att frågeställningen under arbetes gång specificerats ytterligare eftersom ny kunskap har skapats genom den litteraturgenomgång som utförts. Detta beskrivs av Patel och Davidson (2011) som ett vanligt fenomen eftersom en bredare förståelse skapas inom området. Vidare beskrivs detta som en viktig aspekt eftersom skribenten konstant utvärderar litteraturen som studeras och således måste reflektera kring hur arbetet kan tillföra relevant kunskap till den aktuella forskningen (Patel & Davidson, 2011).

Därefter utfördes en fallstudie som enligt Patel och Davidson (2011) möjliggör ett översiktligt perspektiv över fenomenet som studeras, samt en insikt i hur processerna ser ut. I detta fall undersöktes processen som sker när företag kontrollerar sin outsourcade verksamhet. Detta har gjorts genom att intervjua hela organisationen, från VD till anställd. Anledningen till upplägget är möjligheten att se hur relationen uppfattas nedåt i organisationen och på så vis bidra med en djupare förståelse. På fallföretaget utfördes semistrukturerade intervjuer som följer den tratteknik som diskuteras av Patel och Davidson (2011) där frågor till en början är breda för att sedan smalnas ned utefter de begrepp som framtagits ur litteraturgenomgången. Den informationen som erhålls under intervjuerna blir

således även studiens primärkällor (Patel & Davidson, 2011). Valet av fallföretag beskrivs vidare i kapitel 3.3 val av fallföretag.

Parallellt med intervjuerna påbörjades bearbetningen av data. För att underlätta detta arbete spelades intervjuerna in digitalt med tillstånd från de intervjuade i enlighet med Patel och Davidson (2011). Vidare beskrivs vikten av att skriva upp tankar under undersökningens gång, således antecknades intressanta reflektioner under intervjun. Dessa diskuterades ytterligare efter intervjutillfället mellan skribenterna. Med hjälp av inspelningarna och anteckningarna kunde bearbetningen utföras. Detta utfördes som rekommenderat av Patel och Davidson (2011) som en löpande analys mellan intervjuerna vilket gjorde att brister eller möjlighet till utveckling av de intervjufrågor som ställts. Efter samtliga intervjuer påbörjades slutbearbetningen av materialet. I studien lyssnades intervjuerna igenom flertalet gånger där citat, tidpunkter och intressanta åsikter skrivits ned, vilket beskrivs av Patel och Davidson (2011) som den slutprodukt som skapas av en kvalitativ studie. När kvalitativa data bearbetas finns det risk att lyssnaren gör små korrigeringar efter egna preferenser, eller för att korrigera grammatiska fel som är vanliga i talspråk (Patel & Davidson, 2011). Denna risk har hanterats genom att lyssna igenom samtalen flertalet gånger vilket enligt Patel och Davidson (2011) kan ge ytterligare insikter och tolkningsfel upptäckas. För att ytterligare undvika tolkningsfel och potentiellt få vidare insikter har de två skribenterna lyssnat på inspelningar och kommenterat individuellt för att därefter diskutera och sammanställa en gemensam tolkning av de insikter som har erhållits genom intervjuerna.

Efter att slutprodukten skapats påbörjades analysen av intervjumaterialet i relation till de aktuella teorierna inom det studerade området. I Patel och Davidson (2011) och Guba (1981) beskrivs det att den kvalitativa forskningen inte har givna metoder för den analys som utförs. I analysdelen har en konceptuell modell tagits fram för att underlätta analysen. Denna konceptuella modell innefattar ett antal faktorer som tidigare forskning visat påverka behovet av kontroll.

3.3 Val av fallföretag

I studien analyserades ett medelstort företag. Anledningen till att undersöka ett medelstort företag grundar sig i tidigare forskning och visar att större bolag och mindre bolag vanligtvis hamnar i en enklare beslutsprocess om de bör outsourca sin lagerverksamhet eller ej (Rushton m.fl. 2014). Stora bolag outsourcar ofta sin lagerverksamhet till ett outsourcingföretag som enbart har dem som kund (Rushton m.fl. 2014). Medan små bolag sällan har någon nytta av att outsourca sin lagerverksamhet. Medelstora företag hamnar någonstans mittemellan eftersom de kan vara tillräckligt stora för att kunna dra nytta av att outsourca sin lagerverksamhet, men det kan också vara mer fördelaktigt att bibehålla lagerverksamheten internt. Skillnaden mellan stora och medelstora bolag är att medelstora vanligtvis använder sig av outsourcingföretag som är *Multi-user* (Rushton m.fl. 2014). *Multi-user* innebär att det outsourcade företaget är verksamma för flera kunder samtidigt för att skapa skalfördelar. Det har dock observerats att detta upplägg kan resultera i sämre service och lägre flexibilitet.

Vidare har ett svenskt företag valts på grund av tillgängligheten. Urvalsprocessen vid val av fallföretag har skett genom att slumpmässigt kontakta ett medelstort svenskt företag som outsourcar sin lagerverksamhet. Det slumpmässiga valet beskriver Patel och Davidsson (2011) som viktigt för att resultaten från studien skall kunna vara generaliserbara. Generaliserbarheten i fallstudier beskrivs dock ofta som låg eftersom det beskrivs att liknande kontext sällan förekommer mellan företag (Bryman & Bell, 2017). Detta innebär att studien primärt kan appliceras för de företag som liknar fallföretaget som studeras i studien.

3.4 Genomförandet av intervjuer

Innan intervjuerna påbörjades kontaktades ledningsgruppen för att stämma av om det aktuella problemområdet sågs som ett accepterat område att studera. Detta gjordes framförallt för att undvika att skriva om ett område på företaget där det finns aktuella konflikter. Något som beskrivs av Guba (1981) som viktigt eftersom de finns en risk att de intervjuade inte ser neutralt på problemområdet. Efter att området blivit godkänt och vidare dialog med företaget kunde inbjudningar skickas ut.

Intervjuerna genomfördes via videosamtal på grund av den rådande pandemin och rekommendationer gällande social distansering. Valet att genomföra intervjuerna via videosamtal gjordes för att efterlikna ett fysiskt möte så långt som möjligt. Fallföretaget hade önskning om anonymitet och det har efterlevts i studien. Samtliga intervjuer har spelats in med tillstånd från de intervjuade. I inspelningarna har tidsmarkeringar gjorts för att dokumentera intressanta faktorer som framförts. Innan intervjuerna påbörjades presenterades 4 rättigheter till de intervjuade enligt Lind (2014). Den intervjuade har rätt att veta syftet med studien. Vidare informeras det att intervjun är frivillig och om hen under någon del av intervjun känner att hen vill avbryta ges även den rättigheten. Därefter förklaras deras rätt till anonymitet i studien, och att deras åsikt inte på något sätt ska kunna härledas till de personligen. Därav benämns varken roll eller namn under studien. Det informeras att detta intervjumaterial enbart får nyttjas av skribenterna. Ingen annan ska kunna komma åt detta material, och efter att studien är inlämnad och betygsätt kommer allt intervjumaterial raderas.

För att garantera att samtliga punkter förmedlades till den intervjuade skapades ett manus för att förmedla informationen. Detta manus korrigerades för personen som intervjuats på outsourcing företaget. För att säkerställa den intervjuades anonymitet och integritet hos outsourcingföretaget beslutades det att inte specificera om en åsikt framfördes från kund- eller outsourcingföretaget. Prioriteringen gjordes för att den intervjuades integritet, konfidentialitet och anonymitet värdesätts högre än möjligheten att skilja på de två olika perspektiven i analysen. Detta då studien utgår från kundens perspektiv och således utfördes intervjun på outsourcingföretaget för att säkerställa att kundens åsikter inte skiljer sig markant från det externa företaget. Denna typ av anonymitet bidrar ofta till att den som intervjuats kan svara mer detaljerat utan att oroa sig för repressalier från chef eller dylikt (Lind, 2014).

Valet av intervjupersoner baserades på deras roll i företaget samt den kompetens de besitter. Syftet med studien är att tillföra kunskap inom det akademiska området, men även värdefull information för fallföretaget. Detta kan bidra till att skapa motivation hos intervjupersonerna att ge ärliga och uppriktiga svar på intervjufrågorna (Patel & Davidson, 2011). För att skapa en bredd i studien har även personer som har en mindre koppling till problemområdet intervjuats eftersom dessa kan bidra med en annan syn på problemet, samt en inblick hos skribenterna för att se om de personer som valts ut är rätt för studien (Guba, 1981). Vidare beskrivs att personer på olika positioner kan vara olika vana att bli intervjuade, och således kan svaren skilja sig åt. För att få en bredare och djupare insikt valdes att intervju både chefer och anställda.

Frågorna som utformades till intervjun följde som tidigare nämnt en tratteknik (Patel & Davidson, 2011). Intervjuernas karaktär var semistrukturerad där ett antal områden behandlades under intervjun. Valet att genomföra semistrukturerade intervjuer har gjorts på grund av den flexibilitet som skapas vid intervjun. Genom semistrukturerade intervjuer kan intervjupersoner tala fritt och intervjuaren kan ställa motfrågor och på så vis skapa en djupgående förståelse för intervjupersonens tankar och känslor (Patel & Davidson, 2011). Intervjufrågorna förbereddes i en specifik ordning, men utefter vad som svarats av den intervjuade hölls strukturen öppen och motfrågor ställdes. Något som Patel och Davidson (2011) nämner som ett av karaktärsdragen i semistrukturerade intervjuer. Vid utformningen av frågor följdes de rekommendationer som presenteras i Patel och Davidson (2011). Frågorna var neutrala, samt utformade med enkla ord för att undvika missförstånd. Intervjufrågorna utvärderades kontinuerligt under arbetets gång, och anpassades utefter den arbetsroll personen har på företaget (Patel & Davidson, 2011). Samtliga aktuella områden som togs fram i teorin har dock diskuterats i samtliga intervjuer för att få en åsikt från samtliga intervjuade. Detta för att flera perspektiv på samma problematik ska tas fram. Nedan presenteras en tabell på de intervjuer som genomförts, datum, metodval för intervju samt tidsåtgång för intervjun.

Respondenter	Befattning	Datum	Intervjusätt	Tid (min)
1	Logistikchef, NO & SE	2021-04-22	Introduktion, telefonsamtal	30 min
2	VD, NO & SE	2021-05-03	Videosamtal, Intervjufrågor	30 min
3	Logistikchef, NO & SE	2021-05-03	Videosamtal, Intervjufrågor	60 min
4	Strategi & Kommunikation chef, NO & SE	2021-05-04	Videosamtal, Intervjufrågor	30 min

5	Ekonomichef, NO & SE	2021-05-04	Videosamtal, Intervjufrågor	30 min
6	Lageransvarig Outsourcing företag	2021- 05-05	Videosamtal, Intervjufrågor	30 min
7	Lageransvarig Sverige	2021-05-05	Videosamtal, Intervjufrågor	30 min
8	Support order - SE	2021-05-06	Videosamtal, Intervjufrågor	30 min
9	Support order - NO	2021-05-06	Videosamtal, Intervjufrågor	30 min
10	Support gruppleddare -NO	2021-05-07	Videosamtal, Intervjufrågor	30 min
11	VD, NO & SE	2021-05-25	Telefonsamtal, Följdfrågor	20 min

3.5 Etiska ställningstaganden

För att skapa förtroende hos intervjupersonerna framfördes några viktiga villkor inför intervjuerna. Dessa behandlar frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet i intervjusituationen (Lind, 2014). Intervjupersonen ges förståelse i studiens syfte och hur intervjun bidrar i att uppfylla detta. Intervjupersonen Informeras om rätten att avbryta intervjun om så önskas. Det empiriska materialet och personuppgifter hanteras och förvaras på ett säkert och hänsynsfullt sätt. Personerna som intervjuas och företaget i sin helhet har önskat vara anonyma vilket efterlevs i studien.

3.6 Kritik mot metod

Det finns en mängd tillvägagångssätt vid genomförande av en studie av kvalitativ typ men få tydliga regler eller tillvägagångssätt. Metoden och de tillvägagångssätt som valts är varken heltäckande eller fullständiga. Det finns alltid svagheter med alla metoder. Studien är som nämnts tidigare skriven utefter en hermeneutisk tolkande kunskapssyn eller som det beskrivs i Guba (1981) ett naturalistiskt synsätt. Svårigheten i att genomföra en kvalitativ studie med en tolkande kunskapssyn är att uppnå en hög grad trovärdighet i genomförandet av studien. Guba (1981) beskriver problematiken med att uppnå en hög grad trovärdighet i studier som har en naturalistisk syn på forskning. Kritiken riktar sig främst till att hermeneutiken och det naturalistiska synsättet väger in så många faktorer att det inte går att generalisera i någon utsträckning och därför rimligtvis inte kunna generera tydliga resultat.

En effekt av detta fenomen är att vissa anser kvalitativa metoder som grundar sig i det naturalistiska synsättet som mindre trovärdiga än kvantitativa metoder som grundar sig i det

rationella synsättet (Guba 1981). Det ses som omöjligt att väga in alla faktorer som påverkar resultatet av en studie, och därför kommer det alltid behöva generaliseras och förenklas till en viss grad. Valet som gjorts att enbart analysera ett fallföretag gör att generaliserbarheten av resultaten blir mindre än om fler företag analyserats. Studiens syfte är dock inte att generalisera resultaten från många olika företag utan att skapa en djupgående bild av hur studiens frågeställning kan appliceras på ett företag för att vidareutveckla befintliga teorier.

Validitet och reliabilitet är begrepp som diskuteras inom forskningen för att mäta kvaliteten i en studie och har olika innebörder vid en kvantitativ eller kvalitativ metod. Inom kvantitativ forskning vilken innefattar en mer generaliserande bild av verkligheten anses validitet vara ett mått på hur väl instrumenten som använt lyckats mäta just det man ämnade att undersöka (Patel & Davidson, 2011), (Guba 1981). Vidare beskrivs att reliabilitet är ett mått på hur tillförlitliga instrumenten är när man bedriver forskning. Begreppen reliabilitet och validitet har en annan betydelse vid kvalitativ forskning. I kvalitativa studier analyseras kvaliteten i hela forskningsprocessen (Patel & Davidson, 2011). Mätinstrument används inte som i kvantitativa undersökningar utan det är människan som är mätinstrumentet och avvikelser som uppstår kan vara kontextberoende och därför mäts istället pålitligheten i data (Guba 1981).

Kritik kan riktas till genomförandet av just denna studie med tanke på de rekommendationer som finns beskrivna i teorin vid genomförande av kvalitativa studier. Med tanke på den rådande pandemin har intervjuer genomförts via videosamtal vilket innebär att intervjuarna inte lärt känna de som intervjuats på något sätt innan intervjuerna. Att befinna sig på platsen där de intervjuade befinner sig och lära känna de i en liten utsträckning innan intervjuerna genomförs anser Guba (1981) vara bra för att skapa en tryggare stämning för de som intervjuas. Eftersom skribenterna inte lärt känna eller träffat de som intervjuats personligen har inte heller information om interna konflikter som potentiellt existerat mellan personer på företaget tagits i beaktande, vilket Guba (1981) benämner som viktigt i kvalitativa studier.

Triangulering anses viktigt i genomförandet av en studie för att säkerställa trovärdighet i resultatet. Det anses dock som svårt att avgöra vilken grad av triangulering som anses vara tillräckligt för att uppnå en tillräckligt hög grad av trovärdighet (Guba 1981). De artiklar och material som användes i studien symboliserar den generella bilden i teorin på området och en omfattande litteraturgranskning genomfördes i uppstarten av arbetet för att skapa förståelse för vad tidigare studier som genomförts inom området belyser. Är det tillräckligt för att nå en tillräckligt hög grad tillförlitlighet är svårare att svara på och det finns ingen direkt riktlinje för vad som anses tillräckligt utan det är upp till läsaren (Guba 1981).

3.7 Källkritik

Som beskrivet tidigare i metodavsnittet har källkritik bedrivits vid insamlandet av teorier till denna studie. Villkor för artiklar som valts ut för analys har varit att de ska vara referensgranskade, väl citerade i annan litteratur och ny relevant forskning för området. Några äldre artiklar har använts vilket kan kritiseras men de som valts ut eftersom de har en

betydande roll, är väl citerade och kan anses som klassiska inom området (Patel & Davidson, 2011).

Valet av relevanta artiklar för studien är något som kan diskuteras i samtliga studier och artiklarna som valts till studien är likt andra studier ofullständiga och vinklade till viss grad särskilt med tanke på studiens hermeneutiska syn på forskning (Guba 1981). Några punkter som kan kritiseras rörande källkritik som bedrivits i denna studie och som anses viktiga att inkludera enligt Patel och Davidson (2011) är omständigheterna som den tidigare forskningen framställt. Ingen djupare analys har genomförts för att ta reda på vem författaren eller upphovsmannen till studien som analyserats var eller vilken relation hen hade till händelsen som hen studerat. Hänsyn har i denna studie inte heller tagits till om dokumentet framställdes under någon form av påverkan eller om dokumentet framställdes så långt efter händelsen så att det föreligger risk för minnesfel.

Vad beträffar intervjuerna och den primärdata som tillhandahållits från de intervjuades svar kan faktorer som att intervjuerna inte skett på plats vilket Guba (1981) belyser som en viktig del i genomförandet av en kvalitativ studie leda till kritik, men då intervjuerna skett via videosamtal kan de anses vara snarlika ett fysiskt möte. Intervjuerna har spelats in vilket kan påverka svaren från intervjupersonerna och på så vis påverka primärdata som analyseras (Patel & Davidson 2011). För att minimera risken av att intervjuerna spelats in meddelades alla intervjupersoner om att allt som framförs hålls anonymt och konfidentiellt vilket minskar risken till ofullständiga svar från intervjupersoner.

4. Empiri

4.1 Kundföretagets syfte med outsourcing

Syftet till att outsourca kundföretagets lagerverksamhet i Norge förklarades främst genom att tidsintervallet för uppstarten av verksamheten var begränsat. Både att hitta lokal och personal samt investera i dessa under ett kort tidsintervall sågs som svårt. När outsourcing framkom som ett alternativ sågs det som en "...win-win situation.", där det både gjorde att man kunde följa tidsplanen, men förde också med sig en lägre uppstartkostnad, samt en lägre löpande kostnad. Vidare beskrivs att det skapat en flexibilitet i kostnader i och med att kundföretaget betalar outsourcingföretaget per plockad order. Ytterligare fördelar beskrivs genom en flexibel personal och färdiga logistikvägar. Där det beskrivs att outsourcingföretaget också kan få mer kostnadseffektiva avtal kring logistikvägarna eftersom de är ett större företag än kundföretaget.

4.2 Typ av relation

Synen på relationen i nuläget mellan kundföretaget och outsourcingföretaget skiljer sig åt mellan intervjupersonerna. Där vissa av intervjupersonerna ser samarbetet som mer horisontellt, medan andra ser det mer som vertikalt. Vidare beskrivs det av en intervjuad att relationen är någonstans däremellan och beroende på situation. Samtliga intervjuade är dock eniga kring att de strävar efter att skapa en mer horisontell relation, där personalen från kundföretaget och den outsourcade lagerverksamheten skall känna sig som en enhet. En av intervjupersonerna beskriver en förändring i synen på relationen.

“Nu är den nog mer horisontell än tidigare, då var den mer vertikal”

Flertalet intervjupersoner nämner att outsourcingbolaget har stort inflytande och frihet gällande beslut som rör deras verksamhet, dock finns det vissa situationer där större beslut måste kommuniceras och diskuteras med kundföretaget. Ett sådant exempel som tagits upp är säkerheten kring vissa varor och dess förvaring.

4.3 Kommunikation mellan kund- och outsourcingföretag

Samtliga intervjupersoner beskriver att kommunikationen är en viktig del i relationen. En av intervjupersonerna svarar på frågan om vad som anses viktig i relationen mellan kundföretaget och outsourcade lagerverksamheten:

“Jag tycker det är viktigt med den dagliga kontakten, att även om det är ett externt bolag som jobbar med våra produkter, känner sig som en del utav vår verksamhet och som är stolta för att vara en del utav vår verksamhet, för det gör att man suddar ut bolagsgränserna lite grann, och då får man också en större förståelse för utmaningar som vi kan ha och

utmaningar som outsourcingföretaget kan ha. Man försöker titta på problem ur ett konstruktivt perspektiv.”

Majoriteten av intervjupersoner belyser god kommunikation som avgörande i samarbetet. Det råder dock delade meningar hos intervjupersonerna om hur välfungerande kommunikationen är i dagsläget och vilka insatser som bör göras för att uppnå en bättre kommunikation.

För närvarande har kundföretaget kontor i samma byggnad som den outsourcade lagerverksamheten. Närheten bidrar till att skapa lättare kommunikationsvägar där personal från kundföretaget på ett enkelt sätt kan ta sig till lagerverksamheten och kommunicera med outsourcingföretagets lagerpersonal. Att kundföretagets kontor ligger i samma byggnad som den outsourcade lagerverksamheten och den närhet mellan bolagen som det medför har diskuterats i stor utsträckning av majoriteten av intervjupersonerna. Det beskrivs av intervjupersonerna som en fördel eftersom det skapar en tillgänglighet och en känsla av tillhörighet och en mer personlig relation mellan bolagen. Viss kritik framförs även av en intervjuperson som beskriver problematiken att samma information kommuniceras från olika källor. Vidare beskrivs att kundföretaget kan gå till lagerverksamheten för att ta bilder på produkter som kunder frågar om. Samt fysiskt undersöka specifika problem som är svåra att hantera via mail, telefon och bilder

Det förekommer månatliga avstämningsmöten där föregående månads prestation samt förbättringsåtgärder diskuteras. Det råder delade meningar om intervallet på mötestillfället är rimliga. En av de intervjuade belyser vikten av proaktiv kommunikation under avstämningsmötena och förmedlar att det i nuläget saknas till viss mån.

En viktig del i kommunikationen mellan kundföretaget och deras outsourcade lageravdelning beskrivs som den systemintegrerade kommunikationen. Vilket är integrationen mellan de affärssystem och logistiksystem som används av företagen. Majoriteten av Intervjupersonerna belyser vikten av en välfungerande integration. Under intervjuerna beskrivs integrationen som bra, men att den inte är felfri.

Kundföretaget och outsourcingföretaget har två olika system som är integrerade med varandra men saknar tillgång till varandras system. När felsökning ska ske beskrivs således en problematik eftersom det inte finns någon person som har god kunskap inom båda systemen. En av intervjupersonerna beskriver:

“om man får önska fritt skulle jag vilja ha en person som kanske jobbade på (den outsourcade lagerverksamhetens lager) men som också så att säga var (kundföretagare) på nåt sätt och hade accessen också till våra system och kunde jobba i båda som vi har här i Sverige, det tror jag skulle göra mycket faktiskt.”

Det beskrivs dock att om enbart en person innehar denna roll så kan det vara svårt att ersätta personen vid sjukdom eller föräldraledighet eftersom personen erhåller en mycket specifik kompetens. En kompetens som kan vara resurskrävande att lära ut om fler personer skall

inneha rollen. Vidare beskrivs det av den intervjuade att det inte skulle spela någon roll om medarbetaren i fråga var anställd av kundföretaget eller outsourcingföretaget.

4.4 Tillit mellan kund- och outsourcingföretag

Under intervjuerna beskrivs tillit som en viktig aspekt av samtliga intervjuade. Till de intervjuade ställs följande fråga *Vilka faktorer ser du som viktiga i relationen?*

Varav en intervjuad svarar:

“Tillit, det tycker jag är viktigt, vi måste kunna lita på att de gör sitt jobb”

Av en intervjuad beskrivs vikten av kundföretagets tidigare erfarenheter av outsourcingföretaget och dess effekt kring uppfattningen av outsourcing. Det förklaras av samtliga intervjupersonerna att kundföretagets erfarenheter kring samarbetet med outsourcingföretaget har varit positiva. Vidare förklaras att om erfarenheterna varit negativa hade troligtvis synsättet på outsourcing varit annorlunda. Av en annan intervjuad förklaras det att tilliten varierar, men att den variationen ofta är relaterad till den arbetsbelastning som lagerverksamheten har under en specifik period. Samma intervjuperson säger direkt efter:

“De är ju en av oss, vi ser ju dom som (kundföretagets namn) ... lojaliteten är det inget tvivel på. De gör allt som de kan för att få ut våra varor”

Av majoriteten av de intervjuade beskrivs tilliten som hög. I en annan intervju beskrivs att om en uppgift skickas till den outsourcade avdelningen finns det full tillit att uppgiften utförs, och att det finns full tillit mellan parterna i båda riktningar.

Vidare ställdes frågor kring kontraktet mellan parterna, samt i vilken uträkning kundföretagets beslutsmandat i den outsourcade verksamhetens dagliga verksamhet sträcker sig. I en intervju förklaras kontraktet mellan kundföretaget och outsourcingföretaget som välformulerat. Där minimigränser specificerats för vad som anses som accepterad leveranskvalitet, och avgifter som skall betalas om leveranskvaliteten inte uppfylls. Denna minimigräns har dock aldrig understigits. Kontraktet beskrivs av en intervjuperson som detaljerat utifrån de mål som ska uppfyllas men att avtalet inte styr den dagliga verksamheten. Genom intervjuerna förmedlas en enig åsikt kring att den outsourcade verksamheten får bedriva sin verksamhet som de vill så länge målen uppfylls. En av de intervjuade svarar:

“Hur de plockar, om de börjar bakåt eller framåt, eller höger eller vänster bryr vi oss inte om så mycket, bara de levererar på de sättet som vi har kommit överens om att de ska leverera”

I fallföretaget har det avtalats om en aktivitet som verksamheterna utför tillsammans. I avtalet står det specificerat att en inventering ska utföras där både lagerpersonal från outsourcade företaget och supportpersonal från kundföretaget arbetar tillsammans under en dag.

Aktiviteten avslutas därefter med en gemensam middag. Denna typ av aktivitet beskrivs som uppskattad för att skapa en bättre gemenskap mellan verksamheterna där man lär känna varandra och ses mer som kollegor.

Som tidigare nämnt i kommunikation sitter både interna supportverksamheten i Norge och den outsourcade lagerverksamheten i samma byggnad. Detta beskrivs av de intervjuade som positivt där det vidare förklaras att på grund av att det uppstår mycket dialog och de blir likställda och på sätt och vis kollegor.

4.5 Engagemang mellan kund- och outsourcingföretag

Flertalet intervjupersoner nämner att samarbetet med den outsourcade lagerverksamheten är långsiktigt och den generella bilden som kan dras av intervjupersonernas respons på intervjufrågorna är att arbeten och aktiviteter som skall skapa engagemang anses vara viktiga. En av intervjupersonerna beskriver vikten av engagemang som:

“Jätteviktigt, engagemanget styrs utefter förståelsen för varandra, det är jätteviktigt för att vi ska få ut det vi vill få ut av lagerverksamheten”

Som tidigare beskrivet i kapitel 4.4 anordnas aktiviteter i form av middagar och personalfester för att stärka relationen mellan kundföretaget och outsourcade lagerverksamheten. En av intervjupersonerna beskriver vikten av att träffas utanför jobbsammanhang och att det gynnar relationen när man återgår till jobbet.

Några ytterligare aktiviteter som anordnas för att stärka engagemanget i relationen mellan företagen är dels en gemensam inventering som genomförs tillsammans med den outsourcade lagerverksamheten och avslutas med middag. Vidare beskrivs att för att skapa en enhetlighet och en känsla av att de anställda på den outsourcade lagerverksamheten och de anställda på kundföretaget arbetar tillsammans beskriver flera av intervjupersonerna att kläder och andra symboliska gåvor delas ut till personal på båda företagen. En av intervjupersonerna beskriver vikten av att skapa en enhetlig känsla mellan företagen:

“Lagerpersonalen som jobbar på (outsourcingföretaget) skall känna att de är en del av (kundföretaget), vi ser till att de får kläder, vi ser till att uppmärksamma dem när de gör ett bra jobb”

4.6 Kompetens hos kundföretaget

I fallföretaget ses två olika typer av kompetensaspekter som förklaras. Den ena kompetens aspekten förklaras som förståelse för varandras verksamheter. Medan den andra aspekten är kompetensöverföring mellan bolagen. Den första aspekten beskrivs av majoriteten av de intervjuade genom vikten av att ha en förståelse för den outsourcade verksamheten. Åsikten kring hur bra förståelsen är i dagsläget skiljer sig mellan de intervjuade. Intervjupersonerna beskriver att det underlättar att sitta i samma lokaler för att få en insikt i lagerverksamheten.

På så vis skapas en insyn i hur bland annat stressnivån är under en specifik tid. En av cheferna beskriver att den dagliga kontakten kan bidra till att bolagsgränserna suddas ut och en vidare förståelse för varandras utmaningar skapas. Förståelsen beskrivs vidare kunna bidra till att kunna se på problemet ur ett konstruktivt perspektiv.

“Man behöver inte kunna varandras arbetsuppgifter, men man har en förståelse för utmaningarna som man ställs inför.”

Den andra aspekten beskrivs som den potentiella möjligheten av kompetensöverföring mellan den interna och externa lagerverksamheten. Där det beskrivs att det i framtiden finns planer på att skicka intern personal från kundföretaget till den outsourcade verksamheten för att observera om de finns några processer som kan bli mer effektiva i den interna lagerverksamheten. Detta beskrivs ha varit svårt att utföra under den rådande pandemin eftersom lagerarbetet är till stor del praktiskt och således behöver man träffas fysiskt för att lära av varandra. En chef säger:

”Jag tror att vi skulle kunna lära oss mycket mellan verksamheterna men har inte kommit dit än”

Utöver de två aspekterna beskrivs att kompetensen mellan de två lagerverksamheterna skiljer sig åt. Den interna lagerverksamheten beskrivs som mer komplex, och har en högre grad manuell hantering. Av en intervjuad beskrivs denna höga kompetens som en potentiell risk eftersom den är svår att ersätta om man förlorar lagerpersonal i den interna lagerverksamheten. Detta gör det svårare att anställa ny personal eftersom upplärningen blir mer tidskrävande. Standardiseringen i arbetsprocesserna beskrivs i detta sammanhang som fördelaktigt i den outsourcade avdelningen där det anses lättare att lära upp ny personal. Standardiseringen verkar också bidra till ett mindre behov av lagerpersonal. Standardiseringen beskrivs också som en aspekt den interna verksamheten potentiellt kan observera när intern personal skickas upp.

Något som vidare beskrivs under intervjuerna är att arbetsfördelningen inte ser identisk ut mellan kundföretaget och den outsourcade lagerverksamheten. Där lagerpersonalen i Sverige har fler uppgifter att utföra än lagerpersonalen i Norge. Uppgifter som i den outsourcade verksamheten istället hamnar hos de anställda i supportavdelningen som drivs av kundföretaget. Kundföretaget har en egen del av lagret i Norge där returerna hanteras vilket utförs av den interna supportpersonalen i Norge. Detta beskrivs som ett bidragande faktor till att verksamheterna integreras mer med varandra.

Intervjupersonerna beskriver att fallföretaget befunnit sig i en kampanjperiod och därav haft en hög belastning. Denna höga belastning har påträffats både i den interna och externa lagerverksamheten. Därav planerar kundföretaget att utföra korrigeringar i denna typ av kampanjer för att bättre balansera ut lagerflödet. Korrigeringen utförs i båda verksamheterna och förväntas göra arbetsbelastningen jämnare under året.

En intervjuad beskriver problematiken att tillbaka en outsourcad verksamhet. Problematiken beskrivs som en resursfråga där det skulle krävas stora resurser både i form av tid och pengar för att ta tillbaka verksamheten som intern lagerverksamhet i Norge.

“Det är svårt, tror jag, att ta tillbaka hantering också. Det kräver en ganska stor insats från bolaget”

4.7 Kontroll av outsourcingföretag

I detta samarbete beskrivs en kontroll i form av månadsmässiga avstämningar mellan en ansvarig från kundföretaget och en ansvarig från outsourcingföretaget. På dessa möten diskuteras vad som fungerar bra och mindre bra, samt om de finns några förbättringsområden hos båda parter. Vidare diskuteras över och underleveranser. Därutöver finns ett mått på leveranskvalité som ska uppfyllas av den outsourcade avdelningen. Månadsavstämningen utförs vanligtvis på 10–30 minuter beroende på hur mycket som behöver diskuteras. Vidare stäms kostnader av månadsvis genom att utvärdera antal plockade order som outsourcingföretaget redovisar och vad kundföretagets system skickat över. När en intervjuad blir tillfrågad vad som är viktigt i relationen, görs en koppling mellan tillit och kontroll. Där det beskrivs att de måste kunna lita på att outsourcingföretaget gör sitt jobb, vilket i sin tur bidrar till att man inte behöver kontrollera i samma utsträckning.

En intervjuperson beskriver att det är tidskrävande att kontrollera en intern lagerverksamhet, och att den outsourcade verksamheten delvis ibland kan ses som lättare att kontrollera eftersom man kan ställa en direkt fråga och få ett snabbt svar. Däremot ses det också att den outsourcade verksamheten är svårare att kontrollera eftersom kundföretaget inte har insyn i outsourcingföretagets system och således inte kan följa hela flödet. Löpande genom intervjuerna förmedlar dock de intervjuade att de inte har något direkt önskemål att få insyn i outsourcingföretagets system.

“Nej, egentligen inte. Vi har den insyn vi behöver i form utav att vi får ju, vi har ju en integration med deras lagersystem. I och med att inte vi är inne och rör i lagret överhuvudtaget rent fysiskt, så har vi inte sett det. ...”

Det beskrivs dock av en intervjupersonchef att kundföretaget genom insyn i systemet skulle kunna besvara mindre frågor som uppstår. Vidare beskrivs att integrationen mellan systemen som tidigare nämnt inte är helt felfri, och således även kan göra att det uppstår saldifel. Integrationen beskrivs som ett potentiellt förbättringsområde där det beskrivs att integrationen i framtiden behöver verifiera för att säkerställa att integrationen stämmer.

Vid uppstarten av outsourcingverksamheten beskrivs att det gjordes ett försök att efterlikna den interna verksamheten i så stor mån som möjligt, men det beskrivs att det skiljer sig ganska mycket mellan verksamheterna trots allt. En av intervjupersonerna beskriver att arbetsprocesser ofta är enklare att utföra om det är samma i både norska dotterbolaget och

svenska moderbolaget. Det beskrivs dock som tidigare nämnt ingen önskan att styra den dagliga verksamheten hos outsourcingföretaget.

5. Analys

5.1 Typ av relation

Enligt den kategorisering som beskrivs av Lambert m.fl. (1996) kan fallföretaget placeras i kategori två eller tre i deras partnerskap. Kategori ett kan uteslutas eftersom en långsiktig relation främjas och samarbetet sträcker sig längre än koordinerade aktiviteter. Flertalet intervjupersoner nämner att outsourcingbolaget har stort inflytande och frihet gällande beslut som rör deras verksamhet, dock finns det vissa situationer där beslut måste kommuniceras och diskuteras med kundföretaget. Partnerskapet bör därför kategoriseras som beskrivet i Lambert m.fl. (1996) studie som ett typ två partnerskap.

5.2 Kommunikation mellan kund- och outsourcingföretag

Kommunikation mellan kundföretaget och outsourcingföretag anses av samtliga intervjupersoner som en viktig del i deras relation vilket bekräftar Knemeyer m.fl. (2003), Moore m.fl. (1990) och Goles och Chin (2005) studier.

Som beskrivits i empirin har kundföretaget kontor i samma byggnad som den outsourcade lagerverksamheten. Närheten har främst beskrivits som en fördel av samtliga intervjupersoner. Närheten mellan verksamheterna bidrar till att spontan och personlig kommunikation uppstår mellan kundföretaget och outsourcingföretaget. Denna typ av "*word of mouth*" kommunikation kan ses som informell enligt Knemeyer m.fl. (2003). En svårighet som beskrivs i Moore m.fl. (1990) är balansen i hur mycket formell och informell kommunikation som bör existera för att bedriva en verksamhet så effektivt som möjligt. I vissa situationer kan informell kommunikation passa bättre och i andra situationer kan formell kommunikation passa bättre. För mycket kommunikation kan leda till att medarbetarna blir överbelastade och minska tidseffektiviteten i kommunikationen mellan företagen som det benämns i Moore m.fl. (1990) studie. Majoriteten av intervjupersonerna beskriver att mycket informell kommunikation förekommer men det indikeras inte av intervjupersonerna att det drabbar tidseffektiviteten i kommunikationen märkbart.

Enligt Moore m.fl. (1990) uppstår vanligtvis en hierarkisk ordning mellan partnerföretag där det större företaget intar den ledande positionen och kommunikationen färdas vertikalt. Vad som kan utläsas från intervjumaterialet är att det råder delade meningar om det existerar en hierarki eller inte. Det finns dock inga indikationer som visar på att outsourcingföretaget utnyttjar sin hierarkiska position genom att utnyttja den makt som de potentiellt besitter eftersom de är det större företaget.

Den formella kommunikation som beskrivs i Knemeyer m.fl. (2003) förekommer bland annat i form av månatliga avstämningsmöten. Som nämnts i empirin finns det delade meningar om

frekvensen av dessa möten i nuläget. Är mötesfrekvensen för låg kan resultatet bli att informell kommunikation ökar vilket kan leda till ineffektivitet i kommunikationen som kan leda till konflikter enligt Moore m.fl. (1990). En av intervjupersonerna beskriver att samma information stundtals kommuniceras från olika personer. Detta kan rimligtvis ses som en indikation på ineffektiv kommunikation och att öka mötesfrekvensen skulle enligt Moore m.fl. (1990) kunna ses som en lösning på den problematiken.

Det beskrivs i Moore m.fl. (1990) att innehållet i kommunikationen är viktigt och en av intervjupersonerna belyser vikten av proaktiv kommunikation och att det i nuläget saknas i viss utsträckning. Genom att diskutera förebyggande åtgärder och förbättringsarbete kan möjligheten att undvika framtida problem öka vilket kan leda till en bättre relation mellan kundföretaget och outsourcingföretaget.

En oväntad upptäckt som gjordes under intervjuerna var vikten av den systemintegrerade kommunikationen som belystes som viktig av flertalet intervjupersoner. Som beskrivet i empirin efterfrågar en av intervjupersonerna en medarbetare som brygga mellan företagen med kunskap i båda lagersystemen. Genom insynen och kunskapen i bådas system kan onödigt kommunikation undvikas eftersom mer information blir tillgänglig att granskas utan att det behöver kommuniceras mellan flera olika människor. Moore (1990) beskriver att konflikter kan skapas genom ineffektiv kommunikation och genom insyn och kunskap i systemen ökar effektiviteten i kommunikationen och risken för konflikter minskar.

5.3 Tillit mellan kund- och outsourcingföretag

Under intervjuerna beskrivs en hög tillit mellan kundföretaget och outsourcingföretaget av de intervjuade, samt vikten av att ha tillit till varandra. En av de faktorer Knemeyers m.fl. (2004) förklarar är ryktets och tidigare erfarenhetens påverkan på tillit i relationen. Dessa rykten beskrivs av Knemeyers m.fl. (2004) genom två aspekter där den första är outsourcingföretagets rykte inom sin bransch. Den andra aspekten beskrivs som de tidigare erfarenheterna som finns mellan parterna. Erfarenhetens påverkan på tillit ses även i relationen mellan kundföretaget och outsourcingföretaget där det beskrivs att de tidigare erfarenheterna kring samarbetet har varit positiva, och således bidragit till en positiv inställning till outsourcing. Hade deras erfarenheter varit negativa beskrivs det att synsättet på outsourcing troligtvis varit annorlunda idag. I en annan intervju förklaras en varierande tillit och dess koppling till hur hög arbetsbelastning lagret har. I relationen verkar således olika typer av erfarenheter vara av relevans och har en inverkan på tilliten som skapas och bibehålls i relationen vilket går i linje med Knemeyers m.fl. (2004).

I Knemeyer m.fl. (2004), Wilson (1995, Lambert m.fl. (1999) diskuteras risken med alltför omfattande kontrakt och risken med att relationen blir för transaktionell. Kontraktet mellan kundföretaget och outsourcingföretaget beskrivs som välformulerat av en intervjuperson. Med ett antal krav som skall uppfyllas, och avgifter som ska betalas om outsourcingföretaget inte levererar som avtalat. Eftersom minimigränserna aldrig underskridits ses det att avtalet inte har behövt nyttjats och således inte påverkat relationen i den bemärkelsen. Vidare

beskrivs det att avtalet inte har som syfte att styra den dagliga verksamheten. Detta synsätt speglas även ut i organisationen och samtliga intervjuade anser att kundföretaget inte ska styra outsourcingföretagets dagliga verksamhet. Kontraktet kan ses gå i linje med Lambert m.fl. (1999) där avtalet enbart är till för legala syften, och inte som en guide för det dagliga arbetet som sker.

Lambert m.fl. (1999) diskuterar att ett kortare kontrakt ofta gör att relationen blir mer integrerad, och inte enbart baseras på avtalet. I fallföretaget ses en ny dimension av detta fenomen genom att avtala om en aktivitet som ska bidra till en mer integrerad verksamhet. Aktiviteten som utförs är en inventering där parter från både den interna supportverksamheten och outsourcade lagerverksamheter medverkar. En aktivitet som beskrivs som en bidragande faktor till en förbättrad relation mellan parterna både i form av en bättre gemenskap med varandra, men också att de ser varandra som kollegor.

En ytterligare bidragande faktor till den integrerade verksamheten som diskuteras av Lambert m.fl. (1999) ses genom att de sitter i samma lokaler. Det beskrivs att kundföretaget genom en egen returhörna i den norska lagerverksamheten oftare kommer kontakt med den outsourcade lagerpersonalen, vidare beskrivs också att personal från kundföretaget fysiskt kan gå till lagerverksamheten för att undersöka specifika problem som är svåra att hantera via mail, telefon och bilder. Samtliga av dessa arbetsuppgifter som utförs mellan verksamheten, och framförallt närheten till varandra tros ha en stor inverkan till att skapa en mer integrerad relation som diskuteras av Lambert m.fl. (1999). En integration som också bör bidra ytterligare till att se samarbetet som en relation snarare än ett kontrakt, eller en leverantör.

5.4 Engagemang mellan kund- och outsourcingföretag

Som beskrivet i teorin ses engagemang som en viktig beståndsdel i en relation mellan kundföretag och deras outsourcade avdelning. Engagemang ses främst ur ett långsiktigt perspektiv och verkar främst för att stärka och bibehålla en relation (Goles & Chin, 2005). Majoriteten av intervjupersonerna nämner att samarbetet mellan kundföretaget och outsourcingföretaget är långsiktigt. Den långsiktiga synen på samarbetet skapar goda förutsättningar för att skapa engagemang i relationen.

Majoriteten av intervjupersonerna beskriver även att arbete för att skapa en gemenskap mellan de anställda i kundföretaget och det outsourcade lagret genomförs. Enligt Moore (1998) kan det leda till att engagemang skapas. Något som flertalet av de intervjuade nämner är att det anordnats middagar och personalfester där personal från kundföretaget och outsourcingföretaget bjudits in och deltagit. Gemensamma aktiviteter kan leda till att personliga relationer skapas i större utsträckning vilket i sin tur leder till att engagemang skapas och kan enligt Morgan och Hunt (1994) skapa en tillit till att den andra parten inte kommer agera opportunistiskt.

Flertalet av intervjupersonerna är nöjda med samarbetet och upplevelsen att både kundföretaget och outsourcingföretaget är delaktiga i arbetet som utförs för att skapa en

bättre relation. Moore (1998) beskriver att kundföretagets engagemangsnivå i relationen rimligtvis alltid kommer att vara högt förutsatt att de delar målsättning med outsourcingföretaget medans outsourcingföretaget inte nödvändigtvis behöver ha en speciellt hög engagemangsnivå i relationen. Någon tydlig skillnad i engagemangsnivån mellan kundföretaget och outsourcingföretaget går inte att urskilja genom det empiriska resultat som framtagits. Vad som kan konstateras genom det empiriska materialet är främst att engagemangsnivån hos kundföretaget i relationen mellan kundföretaget och outsourcingföretaget är hög. Vilket överensstämmer med teorin om att kundföretaget till outsourcing alltid är engagerade i relationen som beskrivs av Moore (1998).

5.5 Kompetens hos kundföretaget

Den kompetenssäkring som beskrivs av Halldorsson och Skjott-Larsen, (2004), kan fallföretaget tänkas ha säkrat genom att ha en intern lagerverksamhet (Law, 2017). Den interna lagerverksamheten minskar risken för lock-in eftersom kundföretaget bibehåller kompetens hur deras logistikverksamhet fungerar, vilket stärker deras möjlighet att starta en intern lagerverksamhet eller byta leverantör om samarbetet skulle misslyckas. Under intervjuerna upptäcks ingen direkt koppling till "lock-in". Men med tanke på den kunskap som de besitter i Sverige genom den interna lagerverksamheten bör risken för "lock-in" vara minimal, och således också en av anledningarna till att det inte framkommer under intervjuerna.

En intervjuad nämner istället en resursaspekt av detta problem där det beskrivs att om man skulle bygga en intern lagerverksamhet idag, hade det blivit både kostsamt och tidskrävande. Resursaspekten kan både ses som en nackdel på grund av utmaningarna att starta upp eget lager om behov skulle finnas i framtiden, men kan också förklaras som en av fördelarna med outsourcing genom att undvika höga uppstartskostnader. Resursaspekten är en risk som bör beaktas, men inte den största risken med kompetensförlust som Law (2017), Halldorsson och Skjott-Larsen, (2004) beskriver med att hamna i lock-in situationer. I och med att fallföretaget genom den interna verksamheten bibehåller kompetens kvarstår alternativet att byta leverantör om samarbetet i framtiden skulle misslyckas och således hamnar företaget rimligtvis inte i "lock-in" situation.

I en intervju beskrivs det att den interna lagerverksamheten är mer komplex än den outsource, och att personalen besitter en specifik kompetens. Lagerpersonalen beskrivs därav svårt att ersätta. Detta kan liknas med de icke mätbara resurserna som diskuteras av Tsai m.fl. (2012). Det kan därav tolkas som klokt att bibehålla den interna lagerverksamheten för att inte förlora den specifika kompetensen.

Halldorsson, Skjott-Larsen, (2004) diskuterar den dynamiska relationen och dess koppling till kundföretagets syfte att outsource. Även om kostnadsminskning, kapitalbindning och upparbetade logistikvägar framfördes av intervjupersonerna som fördelar med outsourcing var det inte det primära syftet. Det primära syftet i att outsource lagerverksamheten var enligt intervjupersonerna företagets tidsbegränsning där det ansågs som svårt att starta upp en egen

lagerverksamhet inom tidsintervallet som fanns. Både att hitta kompetent personal men också att bygga upp en fungerande lagerverksamhet. I Halldorsson och Skjott-Larsen, (2004) benämns det att kundföretagets syfte med outsourcing ska vara att öka sin kompetens, om det villkoret uppfylls beskrivs den dynamiska relationen som ett bra alternativ. I fallföretaget tolkas inte kompetens som ett primärt syfte, men kompetensen som erhålls från outsourcingföretaget ses som en möjlighet till att förbättra den interna lagerverksamheten. Kompetensöverföringen tolkas således vara en del av syftet idag. Något som förklaras genom att kundföretaget i framtiden har som målsättning att skicka upp intern personal till den outsourceade lagerverksamheten för att observera om det finns interna processer som kan effektiviseras.

Det beskrivs av en av intervjupersonerna att det finns mycket att lära mellan verksamheterna, men att de inte riktigt nått dit än. Detta indikerar på att kundföretaget genom samarbetet kan dra nytta av de potentiella fördelar som kan skapas genom det dynamiska samarbetet. Det beskrivs dock att den rådande pandemin har gjort dessa dynamiska typer av samarbeten svåra att utföra eftersom det kräver en fysisk närvaro i lagerverksamheten. Om företagen i framtiden kan tänkas skapa ett sådant samarbete krävs några gemensamma element som gör att båda parter kan få en ökad kompetens genom relationen. I relationen beskrivs det att den interna lagerpersonalen kan effektivisera sin verksamhet genom att observera outsourcingföretagets processer. En viktig aspekt som beskrivs av Halldorsson och Skjott-Larsen, (2004) är dock att denna dynamiska typ av samarbete inte alltid är den bästa typen. Det är syftet med samarbetet mellan kundföretaget och outsourcingföretaget som bestämmer huruvida den dynamiska relationen är rätt, där ett av de primära syftena ska ses som kompetens av kundföretaget.

Grunden till den dynamiska relationen är att företaget besitter tillräckligt med kompetens för att utmana sin outsourcingpartner enligt Halldorsson och Skjott-Larsen, (2004).

Intervjupersonerna beskriver istället vikten av att ha en förståelse för varandra, och varandras utmaningar. En förståelse som ses gynnas av att man sitter i samma lokaler, och på så vis får insikt i varandras vardag, och stressnivå. Genom förståelsen förväntas man enligt intervjupersonerna kunna se problematik ur ett mer konstruktivt perspektiv. Detta tolkas av skribenterna likna det som Halldorsson och Skjott-Larsen, (2004) nämner i sin teori, där förståelsen och möjligheten att konstruktivt kritisera varandra i framtiden leder till en relation med möjlighet att utmana och utveckla varandra.

En stor fördel som benämns under intervjuerna är att den outsourceade verksamheten har möjlighet till anpassning utefter säsongvariationer. Det beskrivs att både den interna och externa lagerverksamheten genomfört en kampanj som inneburit hög arbetsbelastning. Kundföretaget planerar därav att korrigera denna typ av kampanjer i framtiden för att bättre balansera ut lagerflödet. Korrigeringen utförs i båda verksamheterna och förväntas göra arbetsbelastningen jämnare under året. En aspekt som anses intressant är huruvida fallföretaget hade uppmärksammat arbetsbelastningsproblematiken om de inte bedrivit en internt lagerverksamhet. Den kunskap som kundföretaget besitter tolkas således gynna relationen i form av en ökad förståelse och insyn i hur hög arbetsbelastningen vid dessa typer

av kampanjer kan vara. Detta kan kopplas till den interna kompetens som Law (2017) beskriver underlätta kontrollen av outsourcad verksamhet, där kompetensen möjliggör att en förståelse för vad man kontrollerar. Law (2017) syftar enbart på den interna lagerverksamheten. Under intervjuerna beskrivs närheten och integrationen med varandra, något som Law (2017) inte diskuterar i sin studie. Den fysiska närheten tolkas bidra till att underlätta kontrollen. Det ses dock vara svårt att avgöra huruvida kundföretag kan få tillräckligt med kompetens genom att enbart bedriva en integrerad verksamhet, eller om det som Law (2017) beskriver är en intern lagerverksamhet som kan säkra kompetensen.

5.6 Kontroll av outsourcingföretag

Innan intervjuerna påbörjades fanns det en förväntning att flertalet mätetal och prestationsmätt skulle användas eftersom majoriteten av tidigare forskning visat att kontrollkostnaderna ofta är höga. Under intervjuerna upptäcktes istället att fallföretaget sågs vara i linje med det nya perspektivet av outsourcing där relationen ligger i fokus. Vilket ytterligare bekräftas genom den långsiktiga synen på relationen och den integration som finns mellan företagen. En relation som Lambert m.fl., (1996) förklarar som en typ två relation.

Som Law (2017) beskriver finns det ett visst behov för kundföretaget att kontrollera sin outsourcade verksamhet. I samarbetet mellan kundföretaget och outsourcingföretaget beskrivs en kontroll i form av månadsmässiga avstämningar mellan en ansvarig från kundföretaget och en ansvarig från outsourcingföretaget. I Law (2017) ses opportunism som kan uppstå hos ett outsourcingföretag som den primära orsaken till att genomföra kontroller av den outsourcade verksamheten. Något som måste kontrolleras, men inte bör kontrolleras i alltför stor omfattning eftersom kontrollkostnaderna riskerar att bli höga (Law, 2017). En aspekt som tas upp av Huo m.fl. (2015) är kontraktets påverkan på opportunism. I fallföretaget tolkas det ett relativt lågt kontrollbehov eftersom det utförts avstämningsmöten en gång per månad, samt att kostnader kontrolleras månadsvis. Det tolkas som fallföretaget har ett relativt lågt kontrollbehov eftersom mötena i dagsläget är mellan 10–30 minuter. En av intervjupersonerna beskriver en önskan om en ökad mötesfrekvens vilket kan tyda på ett ökat kontrollbehov. Detta kan också ses som en åtgärd för att minska skapandet av informell kommunikation som det beskrivs i Moore m.fl. (1990) och genom att ha fler möten kan kommunikationen tänkas bli mer effektiv. Vidare beskrivs det dock av en intervjuperson att outsourcingföretaget aldrig levererat under utsatta minimikrav vilket kan tänkas bidra till att fallföretaget inte känner ett stort behov av att kontrollera. Huo m.fl. (2015) beskriver att en hög grad av kontroll kan leda till en ökad opportunism hos outsourcingföretaget, men det ses inte några indikationer på det i fallföretaget. Huo m.fl. (2015) och Knemeyer m.fl. (2004) förklarar vidare engagemangets och tillitens påverkan på opportunism. I relationen tolkas både tilliten och engagemangen vara högt av majoriteten av de intervjuade, vilket således kan bidra till det låga behovet av kontroll. Det beskrivs att kundföretaget arbetar aktivt med relationen i form av middagar, sommarfester och inventeringar.

Även om det inte förklaras som kontroll av fallföretaget att sitta i samma lokaler tolkas det av skribenterna som en stor bidragande faktor till kontroll av opportunism. Kundföretaget har en

insyn i den outsourcade lagerverksamheten och befinner sig i den outsourcade lagerverksamheten flera gånger om dagen och kan därav se hur hanteringen går till. Vidare hanteras även returerna internt vilken gör att fallföretaget hanterar felskick och reklamationer från kunder och kan således upptäcka om den outsourcade verksamheten har personal med för låg kompetens som inte levererar rätt produkter eller utför sitt arbete korrekt. Insynen kan i sin tur även tänkas bidra till tilliten mellan parterna och även minska behovet av kontroll som beskrivs av Huo m.fl. (2015) och Knemeyer m.fl. (2004). Denna typ av kontrollfunktioner tolkas av skribenterna som en form av indirekt kontroll, något som tidigare inte benämnts i teorierna som använts i studien. De indirekta kontrollerna tolkas ha en stor inverkan i att upptäcka opportunist, och tolkas som en mer kostnadseffektiv kontroll jämfört med den tidigare kontrollen som beskrivs av Law (2017) och (Tsai m.fl. (2012).

Den integrerade verksamhet som fallföretaget och dess outsourcade verksamhet skapat bidrar till en förståelse för varandra. Förståelsen beskrivs av Law (2017) som nödvändig för att kontrollera. Det kan tänkas att kundföretaget har nytta av den interna kompetensen som beskrivs av Law (2017), ett exempel på detta tolkas genom de kampanjförändringar som planeras i båda verksamheterna. Genom att både ha en intern verksamhet, och att vara integrerade med outsourcingparten tolkas det bidra till en förståelse för arbetsbelastningsproblematiken som uppstått. Denna förståelse tolkas som Law (2017) beskriver det till att underlätta kontrollen. Vidare kan även tänkas att den framtida kompetensöverföringen kan bidra till en ökad förståelse för varandra, och det dynamiska samarbete som Halldorsson och Skjott-Larsen, (2004) beskriver.

Den dynamiska relationen har en stor potential inte bara i form av att öka kompetensen mellan parterna, utan också i form av den insyn och indirekt kontroll den medför. Vilket både kan skapa den förståelse som behövs, men också tillit i relationen. Det framförs en gemensam åsikt bland de intervjuade att ett horisontellt samarbete ofta är bättre än ett vertikalt. Det beskrivs att relationen påverkas positivt av den integration som finns mellan kundföretaget och outsourcingföretaget och således uppfattas mer som kollegor. En integration som benämns som viktigt av Lambert m.fl. (1999) där det beskrivs att det bästa samarbetet ofta sker när kontraktet inte styr den dagliga verksamheten vilket är fallet i fallföretaget. En av intervjupersonerna beskriver att det är tidskrävande att kontrollera en intern lagerverksamheten, och att den outsourcade lagerverksamheten delvis kan ses som lättare att kontrollera eftersom man snabbt kan ställa en direkt fråga och få ett svar. Kontrollen ses även som svårare eftersom kundföretaget inte har samma insyn i den outsourcade verksamheten.

Vid uppstarten av den norska organisationen beskrivs det av flera intervjupersoner att kundföretaget försökte spegla den svenska organisationen och ha så lika processer som möjligt. Denna avspegling beskrivs av en intervjuperson underlätta uppstarten. Vidare beskrivs också att de processer som är lika mellan det svenska moderbolaget och norska dotterbolaget ofta även är enklare att hantera. Denna avspegling från kundföretagets sida tolkas av skribenterna dock inte påverka den outsourcade verksamheten. Det beskrivs att leveransvillkor, och ordertyper är av samma struktur. Detta är också det som är avtalat om. Law (2017) beskriver risken med att styra outsourcade verksamheten i för hög grad, och att

det kan missgynna innovationsförmågan och effektiviteten. Detta tolkas inte vara fallet i den outsourcade lagerverksamheten eftersom det löpande genom intervjuerna beskrivs att outsourcingföretaget har stor frihet i sin dagliga verksamhet. Där det beskrivs att outsourcade lagerverksamheten kan plocka hur de vill förutsatt att målen uppfylls.

Kommunikation som tidigare diskuterats anses vara en väsentlig del i relationen och en stark påverkan på behovet av kontroll av den outsourcade verksamheten. En brist som beskrivs av en intervjuperson och som ses påverka kontrollen är systemintegrerade kommunikationen. Det beskrivs att en bristande systemmässig integration gör att saldifel uppstår. Saldofelen tolkas av skribenterna vara en stor risk. Denna integrationsproblematik tolkas både kunna påverka tilliten negativt eftersom kundföretaget behöver välja om de ska lita på systemet eller outsourcingföretaget. I fallföretaget beskrivs en hög tillit i relationen, och att det är integrationen som behöver verifieras. Detta indikerar på att kundföretaget litar mer på outsourcingföretaget är integrationen mellan systemet. Om tilliten hade varit lägre till outsourcingföretaget skulle denna brist resultera i att konflikter uppstår.

6. Slutsats

Studiens syfte är att bidra till nutida forskning genom att besvara följande frågeställning

Hur påverkar relationen och interna kompetensen behovet av kontroll av outsourcad lagerverksamhet hos medelstora svenska företag?

Resultatet i studien tyder på att relationen har en stor inverkan på behovet av kontroll mellan kundföretag och outsourcingföretag. Där tillit har setts som den viktigaste faktorn till ett minskat behov av kontroll. För att skapa tillit är det viktigt att investera i aktiviteter som skapar engagemang mellan parterna i relationen. Det krävs även en välfungerande kommunikation och en balans mellan formell och informell kommunikation för att stärka tillit i relationen.

En för studien och nutida forskning viktigt observerat fenomen är den fysiska närheten mellan kundföretaget och outsourcingföretaget. Den fysiska närheten bidrar till att stärka relationen och möjliggör en integration mellan verksamheterna. Integrationen underlättar de informella kommunikationsvägarna vilket således bidrar till en mer likställd relation mellan parterna, och i sin tur tillit och engagemang. Genom att vara integrerade, och dela lokaler skapas vidare insyn i verksamheten. Insynen bidrar både till en förståelse för verksamheten som outsourcingbolag bedriver men även en form av indirekt kontroll där kundföretaget får en kontinuerlig inblick i outsourcingföretagets verksamhet. Vidare tyder resultatet på att vissa interna avdelningar kan fungera som indirekta kontrollfunktioner, genom att hantera retur och kundserviceavdelning internt och således upptäcka brister i verksamheten. Därutöver tyder det på att en intern lagerverksamhet kan bidra med en kompetens och förståelse för outsourcingföretag, dess utmaningar och möjliggör kompetensöverföring mellan bolagen.

Kommunikationen mellan verksamheterna förklaras inte enbart vara mellan individer, utan också mellan system. Resultatet tyder på att denna systemmässiga integration kan påverka tilliten mellan parterna som finns, eftersom kundföretaget måste välja om de vill lita på systemet eller outsourcingföretaget då avvikelser uppstår.

Slutligen framförs en kritik till Lambert m.fl. (1999) studier kring kontraktets negativa inverkan på relationer. Resultatet från denna studie visar att kontraktet också kan leda till positiva konsekvenser, och ett förbättrat samarbete. Där företag genom att avtala om gemensamma aktiviteter kan bidra till att skapa en gemenskap och förbättra samarbetet mellan parterna. Resultatet visar dock att kontraktet likt Lambert m.fl. (1999) studier inte ska styra den dagliga verksamheten.

6.1 Förslag till vidare studier och begränsningar

I studien undersöks ett svenskt medelstort företag där den outsourcade lagerverksamheten är lokaliserad i Norge. Påverkan av de kulturella skillnaderna mellan Norge och Sverige i relationen mellan kundföretaget och outsourcingföretaget är rimligtvis marginella. Därför kan slutsatsen i studien vara svår att applicera om kundföretaget och deras outsourcade verksamhet ligger i olika länder där det existerar stora kulturella skillnader. Det kan därutöver finnas lagar och regler som skiljer sig åt mellan länder som kan begränsa samarbetet mellan kundföretaget och outsourcingföretaget. Därav kan det vara av intresse att i vidare studier undersöka partnerskapet mellan kundföretag och deras outsourcade verksamhet i länder där stora kulturella skillnader existerar.

Ett intressant forskningsområde för framtida studier för att skapa sig en djupare förståelse för problematiken som uppstår i ett outsourcingpartnerskap är vilken påverkan en intern lagerverksamhet har jämfört med att sitta i samma lokaler och den integration som resultat av närheten mellan kund- och outsourcingföretag. Det studerade fallföretaget i studien har båda dessa fenomen, och således är det svårt att urskilja vilken av faktorerna som har störst påverkan på kontroll.

Källförteckning

Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3 ed.).

Clegg, Burdon, Nikolova. (2005) *The Outsourcing Debate: Theories and Findings*. Australian Journal of Management Vol.1(2):37-52

Egon G. Guba, (1981) *Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries*. ECTJ, Vol.29(2), pp.75-91

Goles, T., & Chin, W. (2005). Information Systems Outsourcing Relationship Factors: Detailed Conceptualization and Initial Evidence. *Database for Advances in Information Systems*, 36(4), 47-67.

Halldorsson, A., & Skjott-Larsen, T. (2004). Developing logistics competencies through third party logistics relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(1-2), 192-206.

Huo, B., Ye, Y., & Zhao, X. (2015). The impacts of trust and contracts on opportunism in the 3PL industry: The moderating role of demand uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 170(Part A), 160-170.

Knemeyer, A., Corsi, T., & Murphy, P. (2003). LOGISTICS OUTSOURCING RELATIONSHIPS: CUSTOMER PERSPECTIVES. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 77-109.

Knemeyer, A., & Murphy, P. (2004). Evaluating the Performance of Third-Party Logistics Arrangements: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 35-51.

Law, F. (2018). Breaking the outsourcing path: Backsourcing process and outsourcing lock-in. *European Management Journal*, 36(3), 341-352.

Lambert, D., Emmelhainz, M., & Gardner, J. (1999). Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165-181.

Lambert, D., Emmelhainz, M., & Gardner, J. (1996). So you think you want a partner? *Marketing Management*, 5(2), 24.

Lambert, D., Emmelhainz, M., & Gardner, J. (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-18.

- Lind, R. (2014). Vidga vetandet: *En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (1. uppl. ed.).
- Lonsdale, Chris, & Cox, Andrew. (2000). The historical development of outsourcing: The latest fad? *Industrial Management & Data Systems*, 100(8 9), 444-450.
- Ogorelc, A. (2007). Outsourcing of transport and logistics services. *Promet-Traffic & Transportation*, 19(6), 371-380.
- Moore, K. (1998). Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(4), 24-37.
- Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl. ed.).
- Rushton, A., Croucher, P., Baker, P (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain* (5th ed.). USA & Storbritannien: Kogan Page Limited
- Singleton, B. (2015). Peer Review. *Contemporary Theatre Review*, 25(1), 26-29.
- Tsai, Ming-Chih; Lai, Kee-Hung; Lloyd, Alison E; Lin, Hung-Ju. (2012). The dark side of logistics outsourcing - Unraveling the potential risk leading to failed relationships. *Transportation research. Part E, Logistics and transportation review*, Vol.48(1), pp.178-189
- Wilson, D. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.

Bilaga 1: Intervjumall

Generella frågor:

1. Kan du beskriva din *roll*?
2. Skulle du kunna beskriva vilka kopplingar du har till lagerverksamheten i Norge?
3. Vad var syftet till att outsourca lagerverksamhet i Norge enligt din uppfattning?
 - Kortsiktiga eller långsiktiga perspektiv?
4. Ser du några fördelar eller nackdelar med att ha outsourcad/intern lagerverksamhet?
5. Är du delaktig något i svenska/norska lagerverksamheten?
 - Vilka för- och nackdelar ser du med intern/outsourcad lagerverksamhet?
6. Ser du några *fördelar och/eller nackdelar* att ha både outsourcing och intern lagerverksamhet?

Under generella frågor läggs det till rollbaserade frågor baserad på den roll som personen besitter.

Kontrollen

7. Mäter ni prestationen hos den outsourcade verksamheten på något sätt?
8. Hur kommunicerar ni målsättningar mellan (Kundföretaget) och den outsourcade lagerverksamheten?
 - Insyn i system? Mätetal? Avstämningar?
9. I vilken grad får outsourcingverksamheten ta egna beslut?
10. Delar ni någon form av kompetens eller kunskap mellan outsourcing och den interna lagerverksamheten?

Kommunikation

11. Hur ser kommunikationen ut mellan er och den outsourcade lagerverksamheten?
 - Vad kommuniceras?
12. Hur ofta skulle du säga att ni är i kontakt med varandra?
13. I vilka arbetsuppgifter är du i kontakt med den outsourcade verksamheten?

Relationen

14. Hur ser ni på er relationen till outsourcingföretaget, ser ni det som horisontellt eller vertikalt samarbete? (alternativ förklaring: Samarbetspartner eller leverantör)
15. Vad anser du vara viktigt i relationen till lagerverksamheten?
16. Arbetar ni för att skapa en bra relation?

Engagemang

17. Hur viktigt tycker du engagemang är i er relation?
18. Hur upplever du att ni arbetar för att skapa engagemang i relationen?
 - Ger ni bonusar? Finns det gemensamma aktiviteter?

Tillit

19. Hur viktigt tycker du tillit är i er relation?
20. Skulle du säga att du litar på att den andra parten utför sin uppgift?
21. Hur upplever du att ni arbetar för att skapa tillit i relationen?